

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E MERCADOLÓGICA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO ESTRATÉGICO
DE FORTALECIMENTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS:** O desenvolvimento de
uma plataforma de comunicação para as pequenas empresas de São Luís/MA.

GLEICILENE PEREIRA SETUBAL

São Luís

2022

GLEICILENE PEREIRA SETUBAL

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO ESTRATÉGICO DE FORTALECIMENTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS: O desenvolvimento de uma plataforma de comunicação para as pequenas empresas de São Luís/MA.

Trabalho de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestra em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Melissa Rabelo

São Luís

2022

SETUBAL, GLEICILENE PEREIRA.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO ESTRATÉGICO DE FORTALECIMENTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS : O desenvolvimento de uma plataforma de comunicação para as pequenas empresas de São Luís/MA / GLEICILENE PEREIRA SETUBAL. - 2022.

90 p.

Orientador(a): Melissa Silva Moreira Rabelo.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/ccso, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, MA, 2022.

1. Comunicação organizacional. 2. Hub de conteúdo. 3. Pequenos negócios. 4. São Luís (MA). I. Rabelo, Melissa Silva Moreira. II. Título.

GLEICILENE PEREIRA SETUBAL

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO ESTRATÉGICO DE FORTALECIMENTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS: O desenvolvimento de uma plataforma de comunicação para as pequenas empresas de São Luís/MA.

Trabalho de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestra em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Melissa Rabelo

APROVADA EM: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Prof. Dra. Melissa Rabelo (Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

*A todos os empreendedores, pela coragem e empenho ao
criarem suas organizações.*

*“A Teoria é esplêndida, mas enquanto não for colocada em
prática, não tem valor algum.”*

James C Penney.

AGRADECIMENTOS

A trajetória no Mestrado incluiu um misto de emoções, levando em conta que cursar a Pós-Graduação durante o período pandêmico mudou completamente a minha visão de mundo e até mesmo o percurso de muitos projetos de vida.

Desta forma, venho externar meus sinceros elogios ao Programa de Pós-Graduação da UFMA, principalmente à coordenação e ao corpo docente que não mediram esforços para oferecer a melhor experiência de aprendizado aos mestrandos. A todos os professores o meu reconhecimento pela dedicação e adaptação ao novo formato de ensino. Reitero a certeza de que Universidade Federal do Maranhão é afortunada por tê-los em seu quadro docente.

Aos meus queridos companheiros de turma, obrigada por dividirem comigo as incertezas, as experiências de leituras, de ideias e o apoio mútuo durante esta jornada.

À minha orientadora, Profa. Melissa Rabelo que desde a graduação sempre esteve disponível para ouvir minhas ideias, e agora no Mestrado não hesitou em orientar-me no processo de amadurecimento dessas ideias. Privilégio meu ter uma orientadora parceira e amiga igual a você.

Aos meus amigos maravilhosos Reinaldo Júnior e Flávio Lopes que voluntariamente contribuíram para que este trabalho fosse possível. Vocês são profissionais incríveis. Estão prontos para tornamos tudo real? Conto com vocês.

Aos empreendedores que gentilmente abriram as portas do seu negócio, separaram um tempo para contribuírem com a pesquisa e, ao fim, acreditam no potencial da proposta apresentada, meu muito obrigada. Este trabalho é para vocês e somente com a contribuição de cada um foi possível realizá-lo. Espero que em breve vocês possam fazer uso de toda a proposta discutida aqui.

Aos meus amigos, que foram sempre ouvintes e preocupados com o sucesso deste trabalho, em especial: Jaqueline Cecília, Larissa Moraes, Yanne Sousa, Swellen Danuza, Madciane Teixeira, Petronílio Ferreira, Jean Michel, Cândido Sousa e Luana Maciel, muito obrigada pela amizade de vocês.

Meu muito obrigada também às amigas que presenciaram a reta final deste estudo e que sempre demonstraram apoio e preocupação: Sandra Mariano, Tamires Lobo e Fernanda Cancellier. Gratidão por serem a minha alegria em dias estressantes e difíceis. Que bom que encontrei vocês!

Ao Jorge Henrique, meu parceiro, ouvinte, melhor amigo, obrigada por todo seu amor e apoio. Foi um privilégio poder contar todos os planos, passos e ideias deste trabalho. Grata por ter sido sempre meu incentivador.

E, claro, meus agradecimentos à minha família que diariamente presenciou toda a minha trajetória acadêmica, que apoiou e respeitou as minhas ausências. Mãe, pai e irmãos vocês não têm ideia do quanto os amo, e quanto este trabalho só foi possível pelo imensurável apoio de vocês.

RESUMO

A partir dos impactos positivos que a comunicação acarreta nas organizações, esta dissertação consiste em uma pesquisa aplicada ao contexto organizacional dos pequenos negócios ludovicenses com o objetivo discutir as possibilidades da comunicação como processo fortalecedor dos pequenos negócios. Recorrendo, inicialmente, a um levantamento bibliográfico, apresenta-se um breve resgate conceitual sobre o conceito e a evolução da comunicação, proporcionando alguns *insights* sobre as novas perspectivas de sua performance no âmbito das pequenas organizações. Parte-se da ideia de que ao pensar a comunicação organizacional no contexto das pequenas organizações, observa-se que há necessidade de romper com os paradigmas que engessam as rotinas organizacionais, fatores impeditivos do desenvolvimento. Desta maneira, levando em consideração as particularidades estruturais e comunicacionais dos pequenos negócios de São Luís (MA), propôs-se como produto desta pesquisa, o desenvolvimento de uma plataforma de conteúdo digital, mais conhecida como “hub de conteúdo”, um espaço *on-line* como fonte de informações e espaço de interações sobre diversas frentes da comunicação organizacional, além de capacitações e treinamentos para os empreendedores locais. O processo metodológico de criação do produto foi norteado pela metodologia de design thinking que tem como premissa a empatia no desenvolvimento de projetos, em consonância aos conceitos para o desenvolvimento de páginas na web e de produtos de comunicação digitais. Ao ser utilizado pelas pequenas organizações, o objetivo da plataforma é permitir o acesso a conceitos e práticas de comunicação organizacional, eventos e treinamentos, ao tempo que constrói uma rede de troca de saberes entre esses empreendedores. Ao longo do tempo, acredita-se que esta ferramenta tende a contribuir para a criação de uma comunidade empreendedora mais alerta e preparada para as dinâmicas da comunicação organizacional dos seus negócios.

Palavras-chaves: comunicação organizacional, pequenos negócios, hub de conteúdo, São Luís (MA).

ABSTRACT

From the positive impacts that communication has on organizations, this dissertation consists of research applied to the organizational context of small businesses in Ludovicenses, which aims to discuss the possibilities of communication as a strengthening process for small businesses. In the first instance, using a bibliographic survey, it makes a brief conceptual review of the concept and evolution of communication, bringing some insights into the new perspectives of its performance in the context of small organizations, starting from the idea that when thinking about organizational communication in the In the context of small organizations, it is observed that there is a need to break with the paradigms that constrain organizational routines and are impeding factors for development. In this way, taking into account the structural and communicational particularities of small businesses in São Luís (MA), it is proposed as a product of this research, the development of a digital content platform, better known as "content hub", a space where -line capable of being a source of information and a space for interactions on various fronts of organizational communication, as well as capacity building and training for local entrepreneurs. The methodological process of creating the product was guided by the Design Thinking methodology, which is premised on empathy in the development of projects, in line with the concepts for the development of web pages and digital communication products. When used by small organizations, the objective of the platform is to allow access to concepts and practices of organizational communication, events and training while building a network of knowledge exchange between these entrepreneurs. Over time, it is believed that this tool tends to contribute to the creation of an entrepreneurial community that is more alert and prepared for the dynamics of organizational communication in their businesses.

Keywords: organizational communication, small business, content hub, São Luís (MA).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Fatores de mortalidade das MPEs brasileiras.....	27
Figura 2 — Itens comuns atribuídos pelos respondentes ao modelo de gestão das MPE atendidas pelos agentes locais de inovação.....	28
Figura 3 — Idade dos respondentes da pesquisa.....	34
Figura 4 — Nível de escolaridade dos respondentes.....	35
Figura 5 — Identificação dos negócios dos respondentes.....	36
Figura 6 — Maturidade dos negócios dos respondentes.....	36
Figura 7 — Classificação dos negócios dos respondentes.....	37
Figura 8 — Legalização dos negócios dos respondentes.....	37
Figura 9 — Nível de importância da comunicação.....	40
Figura 10 — Gestão da comunicação.....	40
Figura 11 — Investimentos para a gestão da comunicação.....	42
Figura 12 — Melhor forma de obtenção de conhecimento.....	43
Figura 13 — Fases do Design Thinking.....	47
Figura 14 — Mapa de empatia.....	49
Figura 15 — Resultados para Hubcom no google.....	51
Figura 16 — Sessão cursos e palestras Sebrae.....	52
Figura 17 — Canvas.....	54
Figura 18 — Logo Hubcom.....	57
Figura 19 — Rascunho da página do participante.....	59
Figura 20 — Rascunho da página fórum.....	60
Figura 21 — Rascunho da página grupos.....	61
Figura 22 — Rascunho da página serviços.....	62
Figura 23 — Rascunho da página notícias.....	63
Figura 24 — Avaliação da aparência do Hubcom.....	65
Figura 25 — Avaliação da página inicial.....	65
Figura 26 — Avaliação da disposição dos recursos da página.....	66
Figura 27 — Avaliação funcionalidade: notícias.....	67
Figura 28 — Avaliação funcionalidade: eventos.....	67
Figura 29 — Avaliação funcionalidade: blog.....	68
Figura 30 — Avaliação geral dos recursos da plataforma.....	69
Figura 31 — Indicação do Hubcom.....	69
Figura 32 — Comentários e sugestões do Hubcom.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Classificação das MPEs segundo o SEBRAE.....	24
Quadro II – Classificação das MPEs segundo o IBGE – 2001.....	24
Quadro III – Presença da comunicação nos negócios - síntese das respostas...	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 — Avaliação funcionalidade de interação.....	68
Tabela 02 — Avaliação geral dos recursos da plataforma.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
2.1	Comunicação organizacional: recorte bibliográfico de suas características	19
2.2	Comunicação organizacional no âmbito dos pequenos negócios	24
3	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS PEQUENOS NEGÓCIOS LUDOVICENSES	32
3.1	Pequenas organizações ludovicenses: um recorte das características estruturais e comunicacionais	33
4	HUB DE COMUNICAÇÃO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO LUÍS/MA	45
4.1	Metodologia design thinking aplicada a construção do hub: conceito do produto e as etapas de criação	46
4.1.1	Imersão e observação a partir das pesquisas bibliográficas e aplicadas ...	47
4.1.2	Ideação: análise de produtos similares e construção do business canvas...	49
4.1.3	Prototipagem: planejamento de funcionalidade e desenvolvimento do protótipo a partir da metodologia canvas	51
4.1.4	Testagem: experiência dos empreendedores com o Hubcom – protótipo...	63
4.1.4.1	<i>Avaliação da interface e desempenho da plataforma</i>	64
4.1.4.2	<i>Avaliação das funcionalidades</i>	66
4.1.4.3	<i>Avaliação do reconhecimento dos recursos disponibilizados na plataforma</i>	68
4.1.4.4	<i>Uso e indicação do Hubcom</i>	69
4.2	Do protótipo ao produto final	71
4.2.1	Planejamento de manutenção do Hubcom	71
4.2.2	Estratégias para o lançamento do Hubcom	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICES	84

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, os pequenos negócios sempre existiram e contribuíram para o desenvolvimento da sociedade. Segundo Dolabela (2003), o homem primitivo já tinha atitudes empreendedoras de sobrevivência que o levavam a planejar e construir diversas ferramentas. Mas o que eram apenas esforços dos homens primitivos e demonstração do conhecimento acumulado ao longo dos séculos, posteriormente recebeu contornos econômicos a partir do século XV.

Para Dornelas (2005) o empreendedorismo, seu estudo e prática, ganhou força no Brasil a partir da década de 1990 com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software – Softex, com a finalidade de incentivar projetos de desenvolvimento do país, e difundir o empreendedorismo. No decorrer do tempo esta categoria foi só crescendo.

Segundo o levantamento Global Entrepreneurship Monitor (2020), o Brasil se encontrava na sétima posição do ranking mundial de empreendedorismo, e em 2021 o número de empresas abertas no país chegou a 4 milhões. De acordo com o Anuário Estatístico da Junta do Comércio do Maranhão - Jucema, o estado do Maranhão alcançou, em 2020, a marca de 316.931 empresas em atividade, o que representa um crescimento de 58% em relação ao total de empresas de 2014. Em destaque, o microempreendedor individual com 140.098 empresas ativas seguido das microempresas (128.576), demais (36.089) e empresa de pequeno porte (12.168).

Conforme relatório de participação das micro e pequenas empresas na região nordeste (SEBRAE, 2018), no cenário do estado do Maranhão, as MPEs representam 99% do número de empresas entre todas as atividades no estado. As médias e as grandes empresas têm número inexpressível (0,6% e 0,4%, respectivamente) e concentram as remunerações nas atividades na indústria de construção e em transportes. Já em termos de remunerações as MPEs são majoritárias nas atividades de comércio, extrativa mineral, de transformação e outros serviços.

Considerando os dados do Data Sebrae (2020), os pequenos negócios (micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais) representam cerca de 93% dos negócios formais existentes em São Luís. Hoje, há cerca de 87,9 mil empresas ativas na capital, sendo que desse total, 82,1 mil são micro e pequenas empresas. Nesse conjunto,

são cerca de 42,2 mil microempreendedores individuais, 36,1 mil microempresas (ME) e 3,7 mil empresas de pequeno porte (EPP) que, juntas, impulsionam o PIB da capital, que somou em torno de R\$ 27,2 bilhões em 2018, segundo dados do IBGE. Ainda de acordo com o Relatório, os três municípios maranhenses que apresentaram as maiores densidades empresariais foram: São Luís (102.855 empresas), Imperatriz (28.024) e São José de Ribamar (12.065 empresas).

Segundo a pesquisa *Sobrevivência de Empresas (2020)* realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%. Como resultado, constatou-se que a sobrevivência ou a mortalidade dos pequenos negócios resulta não de um único fator, mas depende da combinação de um conjunto deles. Dentre os principais fatores, este projeto de pesquisa atentou para um em especial: a ausência da comunicação estratégica no âmbito dos pequenos negócios. Estudo realizado por Maria Eugenia Porém, esta característica possui alicerces na história e na cultura, visto que essas empresas normalmente apontam uma contradição latente à sua própria natureza. Afirma a autora: “apesar de serem um dos sustentáculos da economia, dispõem de condições limitadas de crescimento e desenvolvimento que podem dificultar a sua perenidade e a implementação de boas práticas de inovação e comunicação”. (PORÉM, 2018, p. 56).

Para Bernardes (2020), a Pandemia do Covid-19 levou diversos empreendedores a repensarem o seu modelo de negócios aderindo ao comércio eletrônico que, diante da crise, foi uma das formas mais eficazes de diminuir os impactos nos empreendimentos. Dessa forma, as tecnologias digitais possibilitaram a continuidade da comercialização e consumo de bens e serviços. Entretanto, ainda existem diversas dificuldades a serem superadas pelas micro e pequenas empresas. Júnior *et al.* (2020) explicitam que durante a pandemia, antes de requererem o auxílio do governo, os empreendedores buscaram mecanismos para reinventar seu negócio e continuarem operando.

Segundo o Sebrae (2020), no Brasil existem 17.725.432 pequenos negócios, dos quais 13.161.098 ainda estão sensíveis ao impacto da Covid-19 e encontram-se vulneráveis à nova crise econômica. Contudo, os dados mostram também que mesmo antes da crise sanitária a maioria das empresas não se encontrava com boa saúde financeira decorrente de razões e fatores que antecederam a pandemia.

A necessidade de planejamento, a preparação do empreendedor para gerenciar o negócio, conhecimento do mercado, atenção com as finanças e apoio para empreender são fundamentais em todas as etapas de um negócio, tudo isso aliado à carga tributária elevada e à falta de fornecedores no próprio estado, fatores que dificultam a atuação e a perenidade dos negócios ludovicenses. Portanto, se as grandes empresas têm dificuldade de adotar a comunicação como elemento fulcral do seu negócio, nos pequenos negócios não é diferente.

Almeida (1994) *apud* Terence e Filho (2001) discorre que as pequenas empresas, em sua maioria, apresentam dificuldades para conseguir sobreviver e se tornar competitivas, muitas vezes sendo eficientes no dia-a-dia, mas incapazes nas decisões estratégicas. Afirmam que 80% dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e 20% são decorrentes da insuficiência de recursos. Outrossim, quando investem em algum tipo de prática, ainda o fazem de forma não sistemática e intuitiva, visando mais informações operacionais do que estratégicas.

Lattimore *et al.* (2012, p. 54) afirmam que a área da comunicação responsável pelo gerenciamento da comunicação organizacional tem o objetivo principal de construir e manter um ambiente receptivo para uma organização. Ressaltam ainda que o estabelecimento de mecanismos de comunicação, quando administrados estrategicamente, cumprem papel integrador e sinérgico, contribuindo decisivamente para o atingimento dos objetivos, metas da organização e para a formulação de estratégias competitivas e de crescimento.

Diante desse cenário, o presente estudo propôs o seguinte questionamento: em que medida as práticas de comunicação organizacional são estratégicas para os pequenos negócios, levando em consideração três pontos de partidas: (1) os empreendedores é que são responsáveis pela gestão da comunicação dos seus negócios? (2) faltam instrumentos práticos e acessíveis que permitam o acesso a conceitos e práticas comunicacionais? (3) há espaços que permitam trocas de saberes sobre o campo da comunicação?

Teve-se como objetivo geral analisar o impacto da gestão da comunicação organizacional como processo estratégico de fortalecimento dos pequenos negócios. Buscou-se ainda fomentar a discussão a respeito da utilização de instrumentos de comunicação e a adoção de estratégias comunicacionais voltadas para a realidade dos pequenos negócios. Como contribuição à pesquisa científica, propôs-se como produto prático uma plataforma de comunicação para pequenos negócios de São Luís/MA,

precedido por uma pesquisa aplicada e planejado por meio da metodologia de criação design thinking.

Desta maneira, além de fundamentar-se na pesquisa bibliográfica que permite a criação de um eixo de sustentação argumentativo sobre o tema abordado, este trabalho possui características exploratórias descritivas, com enfoque quanti-qualitativo.

Com base nos objetivos propostos, esta dissertação é estruturada em três capítulos, além da presente introdução. Em “Características e Perspectivas da Comunicação Organizacional”, apresenta-se um breve resumo da literatura sobre comunicação organizacional, assim como a evolução das práticas de comunicação adotadas pelas organizações, evidenciando o surgimento, suas definições, características e a evolução destas para o cenário atual baseado em concepções de autores como Kunsch (2006-2016), Baldissera (2008), Marchiori (2010), entre outros. Como se depreende do tema desta pesquisa, a comunicação nas microempresas é um dos aspectos centrais discutido, utilizando-se, de um lado, fontes e dados disponibilizados pelo Sebrae (2014-2018) que apresentam as características da MPEs e sua relevância no mercado; de outro, autores que tratam sobre a necessidade de uma comunicação estratégica no âmbito dos pequenos negócios, como Maria Porém (2018) e Andreucci (2006).

O capítulo seguinte, que trata sobre “A Comunicação Organizacional e os Pequenos Negócios ludovicenses”, concentra a discussão sobre o cenário das pequenas organizações na capital maranhense, trazendo luz para o desenvolvimento da pesquisa aplicada que acarreta insights sobre a gestão da comunicação no ambiente local. A união destes dois capítulos permitirá o conhecimento sobre a comunicação organizacional e as características dos pequenos negócios, dando suporte ao capítulo seguinte, que apresenta o “Hub de comunicação para as pequenas empresas de São Luís/MA”, no qual se discorre sobre o planejamento e desenvolvimento dessa plataforma de comunicação, apresentando suas principais características e aplicabilidades. Neste trabalho, o “hub de conteúdo” é apresentado como uma plataforma *on-line* que concentrará diversos conteúdos sobre a comunicação e as pequenas organizações.

Toda a discussão teórica e prática desenvolvida neste trabalho culminou na perspectiva de confiar no potencial da plataforma em oferecer impactos positivos aos empreendedores locais, dentre eles: incentivo à experimentação, tanto de novas tecnologias quanto de novas possibilidades de práticas de comunicação, além de estímulo à criação de uma cultura empreendedora preocupada com a comunicação organizacional dos seus negócios. A plataforma, além de auxiliar na estruturação da comunicação dos

negócios locais por ter caráter *on-line*, pode ser replicada, aprimorada em outras versões, pode segmentar um determinado tipo de conteúdo, possibilitando construir diversos tipos de rede de apoio e interação entre os empreendedores.

Quanto às limitações e fragilidades deste estudo, as restrições e o pedido de cooperação para a não propagação do Covid-19 emitidos pela Organização Mundial da Saúde resultaram na impossibilidade do contato direto e presencial com os empreendedores, reduzindo as conversações desta pesquisa por meio de formulários *on-line*. Além disso, era notório que estes públicos, por sua rotina, também tinham pouco para contribuir de maneira mais qualitativa com a pesquisa. No entanto, este trabalho é um ponto de partida e por meio de suas aferições foi possível chegar aos objetivos propostos, construir insights sobre novos formatos e aprimoramento de estudos futuros.

Para além, observando a complexidade que são as organizações e, sobretudo, os processos comunicacionais, destaca-se que o interesse da autora em abordar e pesquisar os pequenos negócios decorreu da continuidade de seus estudos de graduação, e se relaciona com a inquietação de saber sobre a escassez de literatura sobre os processos de comunicação em pequenos negócios e, por conseguinte, poucos *cases* de sua aplicabilidade. Daí a percepção de que esta é uma oportunidade de fomentar a discussão da temática no campo científico tendo como ponto inicial de discussão a necessidade de visualizar as potencialidades da comunicação organizacional como processo estratégico de fortalecimentos das pequenas organizações, ao tempo que contribui efetivamente com novas possibilidades para a adoção de estratégias comunicacionais nas pequenas organizações.

2 CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pode-se, em primeira instância, definir a comunicação organizacional como um processo de comunicação que acontece no contexto de uma organização, grande ou pequena, seja ela pública, privada ou de terceiro setor. No entanto, é muito mais que isso. Recorrendo à pesquisa bibliográfica, neste capítulo há um breve resgate conceitual e histórico sobre o próprio significado de organização e a evolução da comunicação organizacional, trazendo alguns *insights* sobre as novas perspectivas de sua performance no âmbito da sociedade atual, permeada por novos desafios, seja por parte da sociedade como das próprias organizações.

2.1 Comunicação organizacional: recorte bibliográfico de suas características

A Revolução Industrial, a Revolução Francesa, a globalização e a constante evolução das tecnologias de informação e comunicação contribuíram efetivamente para a construção do formato da sociedade atual; uma sociedade, segundo Bauman (2001), marcada por mudanças aceleradas nas dimensões social, política, cultural, econômica e que contribuiu na formação de sujeitos mais alertas, críticos, exigentes e, principalmente, conforme Hall (2006), com contradições, volatilidades e incertezas. Em consequência, no âmbito dos negócios, essas mudanças obrigaram as organizações a ressignificarem seus processos para um caráter estratégico e mais relacional.

Segundo Kunsch (2016), as relações públicas e o jornalismo empresarial iniciaram suas primeiras atividades de comunicação organizacional no Brasil a partir da década de 1950 e, ao longo dos anos, seu crescimento tanto acadêmico quanto no mercado profissional foi ganhando destaque. Kunsch (1997) destacou as principais mudanças que protagonizaram o surgimento do jornalismo empresarial e da Comunicação Organizacional. Na visão da autora,

a) a automação proporcionada pelo progresso das indústrias que modificou as relações entre empregadores e empregados; b) divisão do trabalho e maior especialização em função da criação de unidades separadas na estrutura organizacional; c) êxodo de pessoas do campo para a cidade para trabalhar como operários nas indústrias; d) as facilidades características ao regime de produção de massa cria um cenário de competição entre as organizações, exigindo maior esforço para promover seus produtos e serviços; e) o crescimento tecnológico proporcionou o barateamento dos processos de editoração e impressão, facilitando a produção de publicações; f) o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias influenciou o comportamento das empresas que viram a necessidade de dar informações aos públicos e g) a conscientização do operariado instigando assim o aparecimento da

comunicação empresarial como forma de reagir à nova realidade (KUNSCH, 1997, p. 55).

Em meados de 1880, as inovações tecnológicas permitiram avanço nas infraestruturas de transporte e comunicação, levando as indústrias a produzirem cada vez mais e de forma mais rápida. Segundo Lipovetsky (2007, p. 29), “isso ocasionou o surgimento do marketing de massa e do consumidor moderno”, visto que vender tantos produtos possibilitou o surgimento de uma comunicação junto aos consumidores. Surge, nessa época, “a marca”, “o nome dos produtos”, e as grandes magazines que passaram a vender não apenas mercadorias, mas a estimular a necessidade do consumo. Naquele momento, segundo Austin (2006), comunicar marca aos consumidores era relativamente simples e eficaz: bastava veicular propaganda no melhor horário comercial para elevar a frequência da campanha e pronto.

Somente a partir de 1990 o conceito de comunicação tornou-se estratégico para as organizações. Conforme Álvarez (2013) *apud* Dreyer (2014, p. 22), o valor do imaterial e do intangível passou a ser considerado e a comunicação ultrapassou a perspectiva de estratégias de marketing de vendas, de recursos humanos, para assumir função estratégica de desempenho. Para ele, a gestão da comunicação avançou em três aspectos: na gestão da reputação dos intangíveis; nas relações diretas com os públicos (acionistas, mídia, governo etc.) sujeitas à revolução e às TICS e o salto a um mundo pós-midiático, e no estabelecimento de índices de valorização da comunicação.

Desta forma, a comunicação ganhou espaço fundamental para as empresas com tamanhos, culturas ou setores diferentes e tem se desenvolvido em paralelo à evolução das mídias e da própria dinâmica social. Nessa mesma linha de raciocínio, Hart (2006) afirma que à medida que adentramos um novo século, as empresas se destacam como as organizações mais poderosas do planeta:

Há 700 anos era a religião. As catedrais, as mesquitas e os templos são testemunhas da primazia da religião organizada naquela época. Há duzentos anos era o Estado. Nenhum passeio estaria completo sem uma visita aos palácios impressionantes, às assembleias legislativas e aos complexos governamentais, os quais nos lembram de como o governo era centralmente importante na era do iluminismo. Hoje, as instituições mais poderosas são as empresas: veja as torres dos escritórios, bancos e centros comerciais que dominam as grandes cidades. Embora ninguém negue a importância permanente e crucial dos governos, da religião e da sociedade civil, não há dúvida de que o comércio se tornou uma instituição dominante (HART, 2006, p. 222, 223).

Todas essas transformações, segundo Kunsch (2014), alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de outra maneira. Para ela, após a Revolução Industrial, a comunicação

organizacional, no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades organizacionais, como área estratégica na contemporaneidade.

Pérez (2001), pioneiro na definição da estratégia no campo da comunicação, defende que a comunicação estratégica é um recurso essencial para uma empresa. Da mesma forma, Islas (2005) afirma que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização. O autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa, afirmando: “O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica” (ISLAS, 2005).

O pensamento do autor vai ao encontro do conceito de comunicação organizacional integrada apresentado por Kunsch (2003), ao englobar as dimensões: administrativa, interna, institucional, mercadológica. Kunsch esclarece que a comunicação administrativa refere-se à mais comum das dimensões comunicativas em uma organização, tendo em conta que prima pelo cumprimento das rotinas necessárias para que a organização cumpra a sua finalidade. Segundo a autora, a comunicação interna tem por objetivo viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus funcionários. Enfatiza que a comunicação interna “estimula o diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização” (KUNSCH, 2003, p. 159).

Quanto à comunicação mercadológica, Kunsch (2003, p.165), afirma que esse tipo de comunicação se encarrega de todas as manifestações simbólicas de um “mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos de interesse estabelecidos pela área de marketing”. Por fim, a comunicação institucional pretende estabelecer uma compreensão do significado da organização, seu papel, sua razão de existir, tanto interna quanto externamente. Segundo a autora, esta concepção contempla uma visão abrangente da comunicação (nas e das) organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental.

Em termos gerais, ao defender o conceito de Comunicação Integrada, Kunsch declara que

o conceito de comunicação organizacional integrada, que tenho trabalhado desde 1985, destaca a necessidade de um olhar holístico para conceber e praticar a comunicação nas organizações. Na verdade, o que defendo é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação não fragmentada. [...] como é possível notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa [...] ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2014, p. 46).

Carrillo (2014) enfatiza que é necessário compreender que a comunicação organizacional não pode ser estratégica se não for gerida. Nessa acepção, gerir significa, na acepção do autor, intervir, agir sobre os seus elementos para os alterar de modo a obter algum tipo de vantagem. Enfatiza que a “comunicação estratégica” não é sinónimo de “estratégias de comunicação”. A comunicação estratégica necessita recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Para isso, afirma o autor:

[...] será necessário que as organizações pensem de modo diferente e que tenham o apoio de uma estrutura de comunicação forte e eficaz. É necessário compreender a comunicação como o canal fundamental das organizações que as ligam ao ambiente. Uma gestão adequada da comunicação permitirá à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações, o que irá ajudar a ajustar as suas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade, e desenvolvendo uma linha de ação permanente. O resultado será a projeção de uma imagem positiva junto dos *stakeholders* a curto prazo e uma melhoria da sua reputação a longo prazo, sendo este o objetivo último da gestão de recursos intangíveis (CARRILLO, 2014, p. 8).

Desta forma, parte-se do princípio defendido por Kunsch (2014) de que se deve trabalhar integradamente ações de diferentes setores de comunicação, isto porque “as organizações não são apenas instrumentos para atender a fins específicos, são constituídas por pessoas de diferentes culturas, com desejos e necessidades específicas – elementos esses que estão em constante alteração” (KUNSCH, 2009, p. 48).

Fica evidente, conforme os autores, que o constante desafio - seja do campo acadêmico, ou do profissional - é compreender a comunicação como um processo fundamental, fluido, único, complexo, subjetivo que existe e coexiste com base nas pessoas e nas culturas. Em processos mercadológicos, a sobrevivência e a existência de empresas/organizações éticas, responsáveis, acolhedoras, dialógicas que, naturalmente visam ao lucro, mas que priorizam, antes, os indivíduos no processo.

Já no campo da comunicação organizacional aplicado ao cenário permeado por tecnologias, é limitador falar em modelo e estratégias de comunicação fechados, muito menos em processos altamente pré-planejados e controlados. “Os desafios atuais das organizações passam por flexibilidade e adaptabilidade de estratégias, proximidade com os públicos, adequação narrativa e multiplicidade de vozes”, afirma Corrêa (2016, p.61).

Segundo Curvello (2009), a comunicação organizacional precisa ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. Baldissera (2008) reforça a necessidade de um olhar que vá além de uma visão simplificada contemplada apenas em planos, projetos e/ou programas. Para o autor, torna-se um equívoco pensar que a comunicação organizacional possa ser reduzida a essas práticas, pelo contrário O autor enfatiza que é preciso pensar a comunicação organizacional em um sentido amplo, uma vez que o sentido de organização não compreende somente a sua estrutura física, equipamentos, recursos financeiros etc., mas sim pessoas trabalhando por objetivos claros e específicos. Segundo Baldissera (2008, p. 160),

A comunicação organizacional [deve ser percebida] pelo prisma da complexidade e isso exige abandonar a ideia de linearidade e unidade, isto é, faz-se necessário que a organização seja percebida como lugar de fluxos multidirecionais e dispersivos em tensão que podem ser colaborativos ou não.

Para Marcondes Filho (2004, p. 16), quando pensada com base nos contextos organizacionais, a comunicação evidencia as relações que são construídas a partir dos discursos, da cultura, dos ambientes e dos sujeitos que fazem parte das organizações, uma vez que as pessoas passam grande parte de suas vidas em organizações e, conseqüentemente, uma parcela considerável da comunicação processa-se nos contextos organizacionais. Marchiori (2010) complementa que deve haver uma interação dialógica em que seja evidenciado o diálogo a ponto de ser capaz de realizar uma troca efetiva de informações, gerar sentido e compartilhar conhecimento.

Mas, se direcionarmos essas reflexões para a realidade da comunicação nas organizações, é possível analisar que essa ambigüidade também estará constantemente presente e para os pequenos negócios os desafios são ainda maiores.

2.2 Comunicação organizacional no âmbito dos pequenos negócios

De acordo com o Sebrae (2018), os pequenos negócios empresariais podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, formados assim pelas micro e pequenas empresas (MPEs), microempreendedores individuais (MEI) e pelo pequeno produtor rural, assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado.

Quadro I – Classificação das MPEs segundo o SEBRAE.

TIPO DE NEGÓCIO	FATURAMENTO ANUAL
Microempreendedor Individual	R\$ 81 mil
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões
Pequeno Produtor Rural	Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões.

Fonte: Sebrae (2018).

Instituído pelo Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conceitualmente o Microempreendedor Individual (MEI) é uma figura jurídica representada pelo indivíduo que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário, faturando até oitenta e um mil reais por ano e sem participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba um salário mínimo ou o piso da categoria.

De acordo com os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil, dispostos em pesquisa do IBGE (2001), as empresas podem ser classificadas conforme sua receita federal e com seu quadro de funcionários, independentemente do seu nível hierárquico na organização. Resumidamente, podem ser compreendidas assim:

Quadro II – Classificação das MPEs segundo o IBGE

TIPO DE NEGÓCIO	FATURAMENTO ANUAL
Microempresas ou empresas de pequeno porte	Possuem um faturamento anual de, no máximo, 244 mil reais, com o quadro de funcionário com até 5 pessoas;
Pequenas empresas	Empresas com 6 a 19 pessoas ocupadas que faturam anualmente de 244 mil reais a 1,2 milhões de reais.

Fonte: IBGE (2001).

Para os efeitos da Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário que, anualmente, acumule receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, em 2014, as pequenas empresas desempenham papel fundamental para o desenvolvimento da economia do Brasil. De acordo com os dados obtidos, as 8,9 milhões de micro e pequenas empresas existentes são responsáveis por mais de 1/4 do produto interno bruto (PIB) brasileiro e por 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos.

Com base nesse quantitativo, as pequenas empresas representam cerca de “98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país” (SEBRAE, 2015, s/p), isto é, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas.

O IBGE (2003) mapeou as principais características de gestão das MPEs brasileiras:

- 1 Baixo volume de capital empregado;
- 2 Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- 3 Presença significativa de proprietários e funcionários com laços familiares;
- 4 Grande centralização do poder decisório;
- 5 Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica;
- 6 Registros contábeis pouco adequados;
- 7 Contratação direta de mão-de-obra;

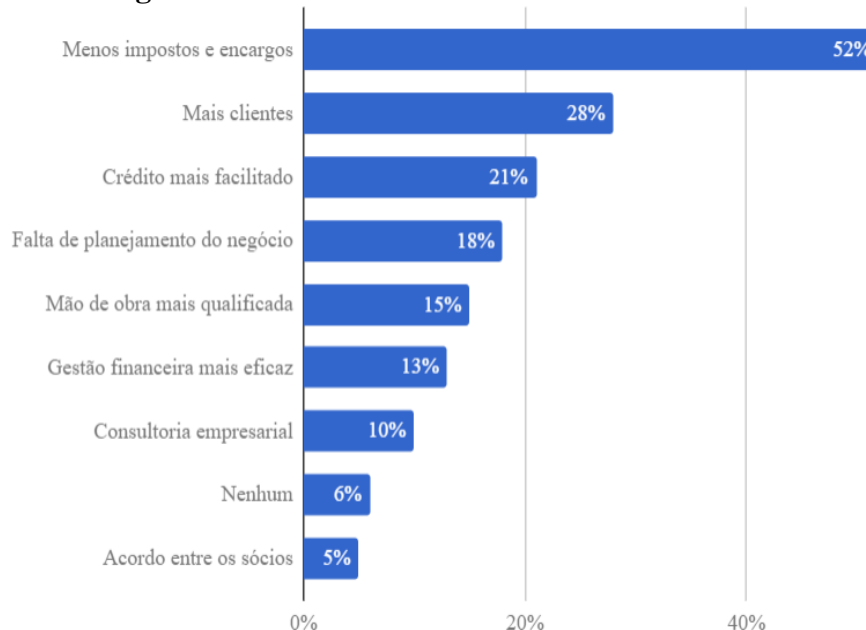
- 8 Baixo nível de terceirização;
- 9 Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- 10 Baixo investimento em inovação tecnológica;
- 11 Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- 12 Dificuldade de definição dos custos fixos;
- 13 Alto índice de sonegação fiscal;
- 14 Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Do ponto de vista das pesquisas em comunicação, visões essas corroboradas por Kunsch (2014), há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da comunicação humana. No entanto, nota-se que no cotidiano das organizações predomina uma comunicação técnica, instrumentalista, e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (KUNSCH, 2014, p. 47, 48).

A autora complementa que esta dimensão organizacional instrumentalista é a dimensão mais presente e a que prevalece nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica. É utilizada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Tal dimensão “é necessária e sempre existirá. O que se apregoa é que as organizações não devem se restringir apenas a essa vertente, mas levar em conta que a comunicação acontece também de outras formas que devem ser consideradas”, afirma Kunsch (2014, p. 48).

O desafio ainda é maior para os pequenos negócios que necessariamente precisam de esforços técnicos e operacionais para realizar as demandas organizacionais. Desta maneira, falta pouco espaço para os planejamentos e de uma gestão da comunicação de forma mais estratégica.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae, em 2016, com empresas que encerraram suas atividades mostra que, na opinião dessas empresas, teria sido útil para evitar o fechamento do negócio: menos impostos e encargos (52%), mais clientes (28%), crédito mais facilitado (21%) e um melhor planejamento do negócio (18%).

Figura 1 — Fatores de mortalidade das MPEs brasileiras

Fonte: DATA SEBRAE (2016)

Foram calculadas ainda pelo SEBRAE (julho e agosto de 2016), as taxas de sobrevivência segmentadas para todos os portes de empresas, entre eles, as Microempresas. Como resultado, constatou-se que a sobrevivência ou a mortalidade do negócio resulta não apenas de um único fator, mas da combinação de um conjunto deles, a saber: (1) a situação antes da abertura: a pesquisa aferiu que entre as empresas que fecharam, há uma proporção maior de empresários que estavam desempregados antes de abrirem o negócio; (2) tipo de ocupação do empresário, (3) experiência no ramo, (4) motivação para abrir o negócio: na amostra, os donos da empresa tinham pouca experiência no ramo, abriram o negócio por necessidade e tiveram menos tempo para planejar o negócio; (5) planejamento do negócio, (6) gestão do negócio e (7) capacitação dos donos em gestão empresarial.

De forma geral, as empresas que fecham suas portas assumem que não conseguiram negociar com fornecedores nem obtiveram empréstimos em bancos, não aperfeiçoaram seus produtos/serviços, não investiram na capacitação da mão de obra, inovaram menos, não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, não diferenciavam seus produtos e não investiram na sua própria capacitação em gestão empresarial.

Os dados da pesquisa “Sobrevivência de Empresas” feita pelo SEBRAE (2020), considerando o contexto pandêmico, destacaram que o setor de microempreendedores individuais (MEIs) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade (29%) de negócios em até cinco anos. Para as microempresas, a taxa chega a 21,6% após cinco anos, e 17% para empresas de pequeno porte. O estudo também apontou os segmentos que têm a taxa de mortalidade mais alta: em primeiro está o comércio, onde 30,2% fecham as portas em cinco anos, seguido pela indústria de transformação (com 27,3%), e serviços (com 26,6%). As menores taxas de mortalidade foram registradas nos setores da indústria extrativa (14,3%) e agropecuária (18%).

Porém (2018) realizou um estudo que consistiu em compreender se a comunicação estratégica pode ser considerada indutora da cultura de inovação em MPEs sob a ótica de especialistas ligados ao campo profissional da inovação. Na aferição dos resultados, a autora caracteriza o modelo de gestão das MPEs com base no agrupamento das expressões resultantes em sua pesquisa.

Figura 2 — Itens comuns atribuídos pelos respondentes ao modelo de gestão das MPE atendidas pelos agentes locais de inovação.

<ul style="list-style-type: none"> – Maioria de estrutura familiar – fortes laços familiares nas relações de trabalho. – Alta informalidade de processos. – Centralização de poder no dono da empresa. – Decisões concentradas no dono da empresa. – Visão conservadora do negócio. – Missão da empresa focada quase que exclusivamente no lucro. – Estrutura enxuta e sem departamentos e funções definidos. – Pouca clareza sobre o papel social da empresa. – Traços de autoritarismo e paternalismo. – Não há separação entre as finanças pessoais e as da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pouca autonomia delegada. – Baixa autoestima em relação às médias e grandes empresas. – Busca pelo controle e pelo consenso. – Responsabilização no “outro” (empregados). – Falta de planejamento a médio e longo prazo. – Rotinas não planejadas – estilo “sair fazendo”. – Acúmulo de funções no dono da empresa. – Resistência à mudança. – Falta de motivação e apatia. – Inércia organizacional. – Foco na sobrevivência da empresa, e não no seu crescimento.
---	---

Fonte: Porém (2018)

Em consonância com o quadro resultante de sua pesquisa, Porém (2018) aponta algumas características impeditivas à inovação e gestão efetiva das MPEs. Os fatores, de forma geral, são os seguintes:

Organizacionais: pobreza de recursos, gestão centralizadora, situação extra organizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, fragilidade no mercado,

estrutura simples e leve, ausência de planejamento, pouca especialização, estratégia intuitiva; sistema de informações simples.

Decisionais: tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória por parte do dono; racionalidade econômica, política e familiar.

Individuais: onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência de certos funcionários; influência pessoal do proprietário/dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; posse dos capitais; propensão a riscos.

Esses fatores destacam a realidade da maior parte das pequenas empresas e apontam a comunicação e o capital financeiro como agentes relacionados aos altos índices de mortalidades das MPEs.

De acordo com Vidal (1995), citado por Andreucci (2006), nas micro e pequenas empresas é muito comum uma única pessoa desempenhar todos os postos diretivos e ao mesmo tempo tratar dos assuntos e tomar decisões. Isso porque no contexto das MPEs não há capital financeiro que permita a admissão de um profissional encarregado de atividade específica de comunicação, e muito menos o financiamento de programas comumente utilizados por corporações multinacionais. Na gestão de sua comunicação, percebe-se que elas centralizam, primordialmente, suas ações nos consumidores e nas vendas, usando continuamente marketing, limitando sua comunicação apenas à vertente mercadológica. Esta característica pode estar ligada aos diversos fatores que facilitam os altos índices de taxa mortalidade desses negócios.

Conforme Carlos Melles, em entrevista ao Diário do Comércio (2020), uma das opções encontrada pela maioria das pessoas em meio à pandemia do Covid-19 foi a comunicação *on-line*, quando a internet foi aderida por 70% dos pequenos negócios que passaram a comercializar seus produtos. Esses dados corroboram com o resultado da nona edição da pesquisa “O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios”, que constatou que 70% dos pequenos negócios vendem *on-line*, (Tonet, 2021, *on-line*). Desse total, 84% se comunicam via WhatsApp; 54% via Instagram; e 51% pelo Facebook. De acordo com entrevista publicada pela Agência Brasil (2021) “Pequenos negócios dependem dessas redes sociais para divulgação e relacionamento com os consumidores.” Segundo Melles (2020), “Criatividade e conhecimento devem fazer parte da estratégia da empresa. O empreendedor deve sempre buscar a inovação e a capacitação. Preparar a entrada no mundo dos negócios é o primeiro passo para ter sucesso com uma empresa.”

Considerando todo este contexto, de maneira geral, dentre os principais fatores para as taxas de mortalidades das MPEs, sem deixar de descartar a influência da pandemia nos índices, este trabalho destaca, em especial, a ausência da comunicação organizacional estratégica no âmbito dos pequenos negócios. Segundo Porém (2018), esta característica possui alicerces na história e na cultura, visto que

Essas empresas normalmente possuem uma contradição latente à sua própria natureza: apesar de serem um dos sustentáculos da economia, dispõem de condições limitadas de crescimento e desenvolvimento que podem dificultar a sua perenidade e a implementação de boas práticas de inovação e comunicação. (PORÉM, 2018, p. 56).

Alinhadas a essas características, as MPEs têm a tendência de direcionar sua atenção à solução de eventos que estão ligados ao cotidiano, restando pouco tempo para a projeção de ações ou elaboração de planos que lhes possibilitem agir estrategicamente, principalmente quando o quadro quantitativo de funcionário é reduzido e mal estruturado. Outrossim, quando investem em algum tipo de planejamento, ainda o fazem de forma não sistemática e intuitiva, visando mais informações operacionais do que estratégicas.

Desta maneira, é imprescindível que a noção de estratégia esteja vinculada ao contexto da comunicação organizacional, isto porque, conforme Marchiori (2011), as organizações devem sustentar sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona e, para isso, é preciso que haja um posicionamento estratégico da comunicação:

Assim, o tema estratégico está ligado à efetiva adaptação com seu ambiente por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e a prática dos meios adequados para alcançar os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento da organização, para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos (MARCHIORI, 2011, p. 164).

Por essa razão, Porém *et al.* (2016) correlacionam a importância de discutir a relação entre cultura organizacional e cultura de inovação, em busca de reconhecer a comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações, sem limitá-la, necessariamente, ao caráter instrumental. Pelo contrário, trata-se de compreender que uma organização se legitima por meio da comunicação estratégica como interface dos processos de inovação. Segundo esses autores,

Reconhece-se o papel inexorável da comunicação estratégica para a mudança deliberada de comportamentos e de posturas que permitam e facilitem o compartilhamento de ideias, iniciativas inovativas, conhecimentos, experiências e vivências, introjetados no cotidiano cultural da organização. Para tanto, se aposta que, para que a cultura de inovação se legitime em uma organização, a comunicação estratégica deverá facilitar a mudança de muitos de seus códigos culturais, permitindo que conexões, por vezes conflituosas e contraditórias, sejam parte orgânica da sua realidade organizacional. Assim, é

necessário que a organização obtenha determinadas competências em comunicação estratégica essenciais para mudar esses códigos (PORÉM, *et al.*, 2016, p. 9).

Porém, Macedo e Andrelo (2014) enfatizam que embora a obtenção de competência comunicativa possua certa complexidade estratégica, entende-se que esse processo requer ambientes organizacionais de aprendizagem que valorizem a comunicação organizacional e favoreçam o desenvolvimento de significados compartilhados sobre inovação entre os agentes ligados à organização. Na visão desses autores,

Esses ambientes se tornariam espaços de comunicação para geração e conversão de conhecimento, sendo capazes de promover a cultura de inovação, a partir de modelo de gestão cuja participação, colaboração e a cooperação com e entre os agentes dessa organização dinamizariam o processo de aprendizagem organizacional para aquisição das habilidades de processar a informação que circula na organização e de adquirir conhecimento em comunicação; espaços de aprendizagem individual e coletiva, em que o conhecimento seja reconstruído e partilhado” (PORÉM; MACEDO; ANDRELO, 2014, p.132).

Desta maneira, ao pensar a comunicação organizacional no contexto das pequenas organizações, observa-se que há a necessidade de romper com os paradigmas que engessam as rotinas organizacionais e que constituem fatores impeditivos de desenvolvimento. Deste modo, Porém, Macedo e Andrelo (2014) destacam que a promoção da cultura da inovação estaria vinculada a um espaço de comunicação capaz de trocas e de experiências que privilegie o aprendizado para competências comunicativas.

Considerando estes dados gerais e que um dos objetivos apresentados na etapa preliminar desta dissertação consistiu em desenvolver uma plataforma de comunicação voltada para os pequenos negócios de São Luís, fez-se necessário mapear dados e informações sobre esse cenário. Desta forma, no próximo capítulo é apresentado o desenvolvimento da pesquisa aplicada e insights sobre a comunicação organizacional das pequenas organizações ludovicenses.

3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS PEQUENOS NEGÓCIOS LUDOVICENSES

Por meio de um estudo exploratório de natureza qualitativa e quantitativa pesquisou-se o cenário da comunicação dos pequenos negócios ludovicenseis com o propósito de mapear quais e como são as estratégias de comunicação das pequenas organizações de São Luís. Dessa forma, a pesquisa levou em conta os seguintes objetivos:

1. Compreender qual a percepção que os pequenos negócios possuem da comunicação;
2. Mapear e categorizar as principais práticas de comunicação adotadas pelos pequenos negócios locais;
3. Identificar quem realiza as práticas de comunicação nos pequenos negócios e
4. Investigar quais são as principais dificuldades citadas pelos empreendedores na adoção de estratégias de comunicação;

Considerando que apesar de representarem os pequenos negócios do Brasil os segmentos tendem a ser diferentes principalmente nas suas condições de atuação, faturamento, direitos e deveres, esta pesquisa selecionou como público participante: (1) microempreendedores individuais com faturamento anual de R \$81 mil reais e (2) microempresas que possuem um faturamento anual de, no máximo, 244 mil reais, com um quadro de funcionários com até 5 pessoas.

Vale destacar que com a situação pandêmica ocasionada pelo Covid-19 e as regras de distanciamento social estabelecidas, uma das limitações do estudo foi a impossibilidade de realizar a proposta da pesquisa exploratória, ou seja, visitar os empreendimentos, fazer observações e conversar com os empreendedores. Desta maneira, o levantamento dos dados limitou-se a um questionário *on-line*, utilizando-se a plataforma Google Forms. A escolha do aplicativo foi baseada em suas características de funcionamento que, segundo Mota (2019), permite a

possibilidade de acesso em qualquer local e horário; agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, pois quando respondido as respostas aparecem imediatamente; facilidade de uso entre outros benefícios. Em síntese, o Google Forms pode ser muito útil em diversas atividades acadêmicas, nesse caso em especial para a coleta e análise de dados estatísticos, facilitando o processo de pesquisa (MOTA, 2019, p. 373).

O formulário é semiestruturado, de caráter quanti-qualitativo e foi enviado a empresas que já possuíam canais de comunicação *on-line* e que pertenciam às atividades

de destaque nas categorias de segmento conforme os dados da Junta Comercial do Estado do Maranhão.

De acordo com os dados da Jucema, o comércio varejista de artigos do vestuário/acessórios e promoção de vendas no segmento de serviços são as principais atividades dos MEI's; os representante comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral e a atividade médica ambulatorial restrita a consultas no segmento de serviços são as principais atividades das Microempresas; já o comércio varejista de artigos de óptica e Laboratório clínico no segmento de serviços são as principais atividades das empresas de pequeno porte. Deste modo, todas as empresas que se enquadravam em uma dessas categorias de serviços estavam aptas a responder a pesquisa.

Vale destacar que a pesquisa não se limitava a uma quantidade x de participantes porque visava alcançar respondentes de todos as atividades anteriormente citadas. Ela foi disponibilizada durante o período de 7 de abril a 7 maio de 2021 por meio de um *link on-line* para as empresas que se enquadravam no perfil.

Uma das limitações do questionário *on-line* é a de não poder dialogar com o respondente em virtude de as mensagens serem estáticas, às vezes diretas, simples, sem espaço para muita interpretação ou contexto, não permitindo que se encontre a origem de sentido para uma resposta dada, o que pode ser percebido nas respostas às perguntas subjetivas. No entanto, as respostas dadas permitiram imaginar um cenário passível de análise correspondente àquele universo.

A própria plataforma Formulários Google gerou gráficos percentuais das respostas. Em relação às questões subjetivas, foi elaborado um quadro com as respostas enumeradas¹. A pesquisa contabilizou 53 respostas de empreendedores locais (apenas MEI's), não tendo opiniões sobre as microempresas e empresas de pequeno porte. No subtópico a seguir, apresenta-se a análise dos dados obtidos na pesquisa.

3.1 Pequenas organizações ludovicenses: um recorte das características estruturais e comunicacionais

Para facilitar a análise de dados e obter respostas aos objetivos propostos, o questionário foi dividido em três categorias: (a) dados sociodemográficos dos participantes, (b) perfil do negócio e (c) perfil da comunicação. Considerando que um dos

¹ Tabulação das respostas, disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/17DlkUnQygH4U4-J59T6gI7QD8-ZNcgDeOTeBOeVBM6c/edit?usp=sharing>.

objetivos da pesquisa visava à elaboração de instrumento de comunicação a ser utilizado pelos empreendedores, questionou-se também alguns pontos a fim de se obter a opinião dos respondentes quanto a esse aspecto; tais dados estão na categoria (d) novas possibilidades para a gestão da comunicação.

Outras características como sexo, raça, bairro etc. não foram analisados na primeira pesquisa. Vale destacar que os dados aqui discutidos reportam-se exclusivamente ao universo dos respondentes da pesquisa.

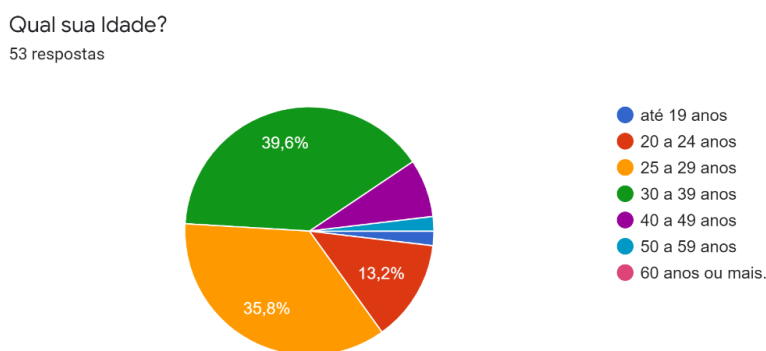
a) Dados sociodemográficos

Os dados demográficos são a representação das características de uma população. Informações como gênero, idade, educação, profissão, ocupação, nível de renda familiar e estado civil são exemplos típicos de questões usadas em pesquisas para traçar o perfil demográfico de determinado público

Levando em consideração que estes dados permitem compreender o perfil do empreendedor estudado, foram mapeadas as características de idade e escolaridade dos respondentes.

Quanto à idade, os empreendedores sinalizaram ter em sua maioria (30,6%) de 30 a 39 anos.

Figura 3 — Idade dos respondentes da pesquisa

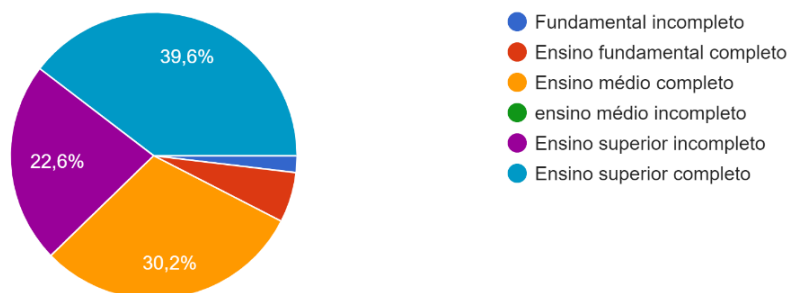


Fonte: A Autora (2021)

Quanto ao **nível de escolaridade dos respondentes**: 39,6% sinalizaram possuir ensino superior completo, 30,2% ensino médio completo, 22,6% ensino superior incompleto.

Figura 4 — Nível de escolaridade dos respondentes

Sinalize o nível de escolaridade:
53 respostas



Fonte: A Autora (2021)

Desta maneira, por meio dessas duas características demográficas, o recorte desta pesquisa traz empreendedores mais maduros, acima de 30 anos e com um nível de escolaridade abrangendo o acesso ao ensino médio e a educação superior.

b) Perfil do negócio

Quanto a **identificação do negócio**, 17,8% eram comerciantes de artigos e vestuários e, com a mesma porcentagem, 17,8%, eram donos de restaurante e similares. Outras atividades foram mencionadas como: cabelereiros, manicures e pedicures, lanchonetes, atividade médica e odontológica, além de loja de brinquedos, serviço de fotografia e vídeo, papelaria, venda de produtos eletrônicos, serviço de psicologia e serviços artesanais. Neste quesito fica evidente que os respondentes possuíam nichos diferentes de atuação no mercado, pertencentes tanto ao comércio como a prestação de serviços.

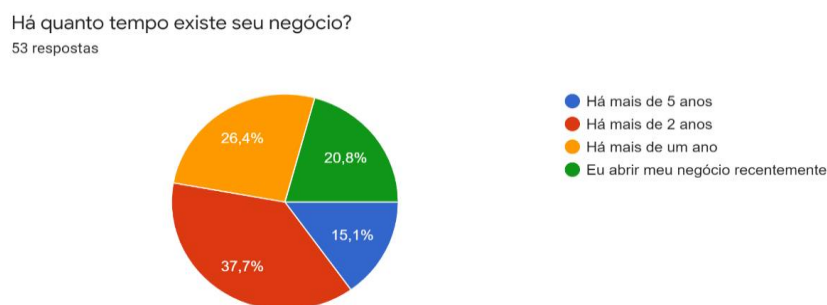
Figura 5 — Identificação dos negócios dos respondentes



Fonte: A Autora (2021)

Em relação ao **nível de maturidade do negócio**, a maioria dos respondentes, 37,7%, sinalizaram que o negócio já existe há mais de 2 anos, apenas 15,1% informaram que já atuam no mercado há mais de 5 anos.

Figura 6 — Maturidade dos Negócios dos Respondentes

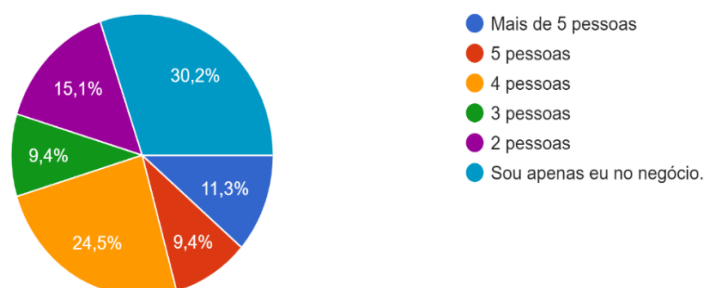


Fonte: A Autora (2021)

Para compreender o **perfil dos negócios** utilizou-se a classificação empregada pela Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. De acordo com essa lei, Microempresas possuem um faturamento anual de, no máximo, 244 mil reais, com o quadro de funcionário com até 5 pessoas e pequenas empresas – empresas com 6 a 19 pessoas ocupadas que faturam anualmente de 244 mil reais a 1,2 milhões de reais milhões. Desta maneira, observa-se que os respondentes da pesquisa, em sua maioria, equivalente a 30,2%, são micro pequenos empreendedores individuais (MEIs) e atuam individualmente no mercado. 24,5% possuem 4 colaboradores e apenas 11,3% sinalizaram possuir mais de 5 pessoas no seu quadro de funcionários.

Figura 7 — Classificação dos negócios dos respondentes quanto ao número de colaboradores

Quantas pessoas trabalham com você no total? Se inclua na contagem.
53 respostas

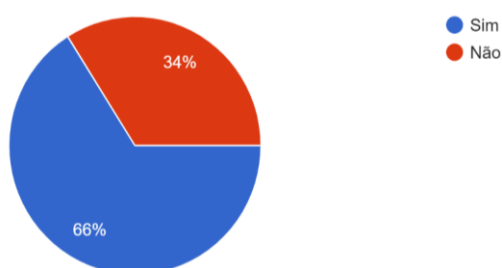


Fonte: A Autora (2021)

Outra característica analisada foi a **legalização do negócio**. O Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) é o número designado pela Receita Federal na abertura da empresa. Serve para identificar o negócio nos mais diversos tipos de atividades como a emissão de notas fiscais ou o pagamento dos impostos. Questionados se possuem o CNPJ, 66% dos respondentes afirmaram que sim, que optaram pela formalização do negócio.

Figura 8 — Legalização dos negócios dos respondentes

Você possui CNPJ?
53 respostas



Fonte: A Autora (2021)

Portanto, além de serem, principalmente, Microempreendedores Individuais com formação de nível médio e superior, os empreendedores objeto deste estudo também

optaram pela formalização e já possuem uma leve maturidade de seus negócios com taxas de existência de mais de um ano.

c) Perfil da Comunicação

Para análise da comunicação adotada pelos negócios, questionamos algumas das suas características como, por exemplo, quais eram os canais utilizados pelos empreendedores. Os respondentes poderiam marcar mais de uma opção. Deste modo, o WhatsApp com 96,2% foi o canal de comunicação mais citado, seguido de 92,5% que apontaram o Instagram. 56,6% sinalizaram não utilizar canais de comunicação, optando por resolver boa parte de seus assuntos pessoalmente. Redes sociais como Twitter, Tik Tok, Pinterest, LinkedIn tiveram menos de 10% em menções.

Quando questionados sobre “Como você utiliza a comunicação nos seus negócios?”, as respostas apontaram que a comunicação é normalmente percebida em seu caráter funcionalista, relacionada aos processos de divulgação da empresa. Estes dados corroboram o pensamento de Kunsch (2014) que, ao trabalhar as dimensões da comunicação, apresenta a modalidade que a percebe como uma “ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização” (KUNSCH, 2014, p. 47, 48).

O estudo também concluiu que outra atitude adotada é a percepção da comunicação como ferramenta associada ao processo de comunicação com clientes, venda de serviços e posts nas redes sociais. Conforme apresentado no presente capítulo, tal percepção da comunicação ainda é predominante, reduzindo-a ao seu caráter técnico, instrumentalista, enquanto que o ideal seria correlacionar as diferentes dimensões para a plena manutenção da organização, respeitando os sujeitos, a cultura e entre tantas outras particularidades que, agregadas, contribuem para a formação do tecido organizacional.

Alguns comentários também sinalizam a visão da comunicação como um processo, como é possível visualizar o comentário 01 no quadro abaixo². Imagem da marca e gestão também foram palavras chaves percebidas em alguns comentários.

² Os comentários podem ser visualizados na íntegra por meio do link:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/17DlkUnQygH4U4-J59T6gI7QD8-ZNcgDeOTeBOeVBM6c/edit?usp=sharing>.

Quadro III — Presença da comunicação nos negócios - síntese das respostas

IDENTIFICAÇÃO	COMENTÁRIO REALIZADO
COMENTÁRIO 01	“Ela acaba estando ligada a tudo , desde a criação; quando pensamos no salão, já pensávamos como iríamos atender em um espaço pequeno, sem muita gente envolvida, como seria o atendimento.”
COMENTÁRIO 02	“ Parcerias . O Instagram e WhatsApp são as duas ferramentas mais fortes. O boca a boca também faz muito a diferença no meu negócio ”
COMENTÁRIO 03	“Nas redes sociais ”
COMENTÁRIO 04	“Pra divulgação”
COMENTÁRIO 05	“De forma essencial”
COMENTÁRIO 06	Utilizo da melhor forma que possa gerar um resultado satisfatório
COMENTÁRIO 07	De forma informativa
COMENTÁRIO 08	“ Melhorando a imagem da minha marca para os clientes.”
COMENTÁRIO 09	Eu busco sempre ter uma comunicação acessível para o receptor , objetiva e transparente
COMENTÁRIO 10	Acho que em tudo, falar com clientes, divulgar serviços, está tudo relacionado
COMENTÁRIO 11	Principalmente nos processos de divulgação
COMENTÁRIO 12	Gestão , comunicação com os clientes, divulgação de serviços

Fonte: A Autora (2021)

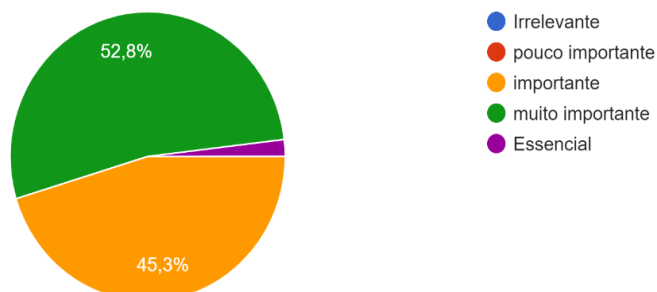
Ao questionar sobre como o empreendedor percebe a presença da comunicação em seus negócios, a pergunta, propositalmente, permitia margem para diversas interpretações. No entanto, dialogando com os insights teóricos abordados até aqui, observa-se que há a presença de diferentes percepções da comunicação: uns, enxergam como técnica, instrumental, ferramenta; outros, que conseguem ter a visão de que a comunicação vai além de emissão e recepção de mensagens, mas adota hoje a significativa importância dentro das organizações, como é possível visualizar no gráfico a seguir.

Quando questionado sobre o **nível de importância** da comunicação para o negócio, 52,8% a consideraram como muito importante, 45,3% importante e 1,9% optou pela opção outro, adicionando a característica “essencial”.

Figura 9 — Nível de importância da comunicação

Se você pudesse sinalizar o nível de importância da COMUNICAÇÃO para seu negócio atualmente, qual seria?

53 respostas



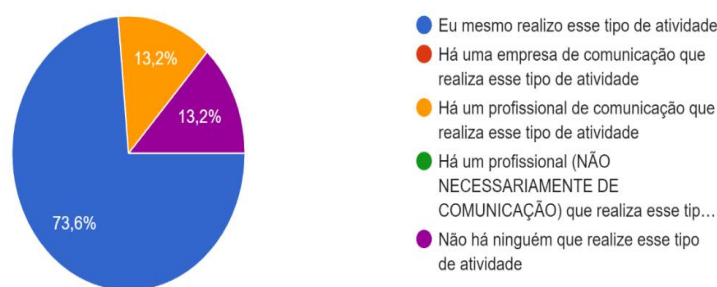
Fonte: A Autora (2021)

Sobre a questão “**Quem é responsável pela comunicação do seu negócio**”, 73,6% destacaram que realizavam individualmente essa atividade. 13,2%, sinalizaram que há um profissional de comunicação, e a mesma porcentagem destacou que não há ninguém que realize essa atividade.

Figura 10 — Gestão da Comunicação

Quem é responsável pela comunicação do seu negócio?

53 respostas



Fonte: A Autora (2021)

Questionou-se também sobre as principais dificuldades que o empreendedor possui em relação ao negócio, três categorias foram recorrentes nas repostas:

1. Dificuldade em transmitir a proposta da empresa, seja para clientes como para colaboradores;
2. Captação e manutenção de clientes e
3. Manter a constância na produção de conteúdo nas redes sociais.

Segundo James Cichy (2022), são quatro as principais dores dos empreendedores no Brasil: 1) planejamento financeiro; 2) elaboração do plano de negócios; 3) desconhecimento sobre governança e 4) divergência de informações em relação à comunicação institucional. Nas repostas, um dos níveis de dificuldade mais marcantes foi “Dificuldade em transmitir a proposta da empresa, seja para clientes como para colaboradores” isto porque, segundo Cichy (2022), os conhecimentos de comunicação institucional também demonstram um certo despreparo por parte dos empreendedores. Ao fechar parcerias e conquistar clientes é comum que se “venda” uma ideia da empresa que, na prática, o empresário não terá como dar conta, justamente porque falta uma estratégia mais robusta. Cichy afirma que:

Essas principais dores são reflexo de uma questão cultural do empreendedorismo brasileiro. Muitos empreendem por necessidade, por oportunidade, e não estão preparados para desenvolver um verdadeiro planejamento estratégico, que acaba sendo sempre relegado ao segundo plano. Desta forma, o que é necessário é desenvolver um conhecimento que vai além de cursos e formações técnicas. É preciso orientação, aconselhamento (CICHY, 2022).

Considerando as nuances tecnológicas que permeiam as relações tanto *on-line* como *off-line*, não deixa de ter um caráter relevante a importância que os empreendedores dão a essas plataformas e a dificuldade que os mesmos demonstram ter na gestão de conteúdo para esses canais. Isto porque as redes permitem aos pequenos negócios a possibilidade de chegar a novos públicos e construir audiência do zero com pouco investimento. Saber planejar, ter constância e criatividade para estar nas plataformas também apareceram como dificuldade para os respondentes.

d) novas possibilidades para a gestão da comunicação

Este trabalho partiu da premissa de que a gestão estratégica da comunicação organizacional é capaz de influenciar positivamente na construção e consolidação dos pequenos negócios ludovicenses. Com base nesse pressuposto, enxerga-se como alternativa o fornecimento de conhecimento sobre conceitos e práticas de comunicação organizacional como caminho facilitador para os empreendedores os quais, por meio ao

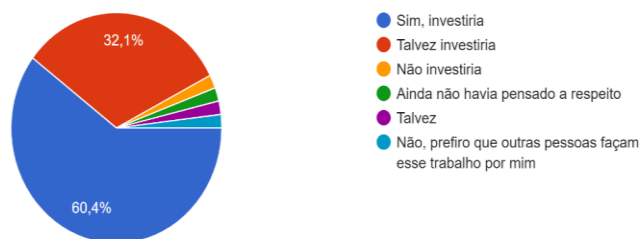
acesso a esse conhecimento, possam ter a concepção dos conceitos para melhor gerir o processo de comunicação das suas organizações.

Por essa razão, questionou-se o interesse por parte desses empreendedores de investirem financeiramente em conhecimentos técnicos visando à autonomia para compreender as estratégias de comunicação do negócio. 60,4% sinalizaram que sim, que investiriam enquanto que 32,1% informaram que talvez cogitariam essa possibilidade.

Figura 11 — Investimentos para a gestão da comunicação

Você investiria financeiramente em conhecimentos técnicos para que você mesmo tivesse autonomia para definir estratégias de comunicação do seu negócio?

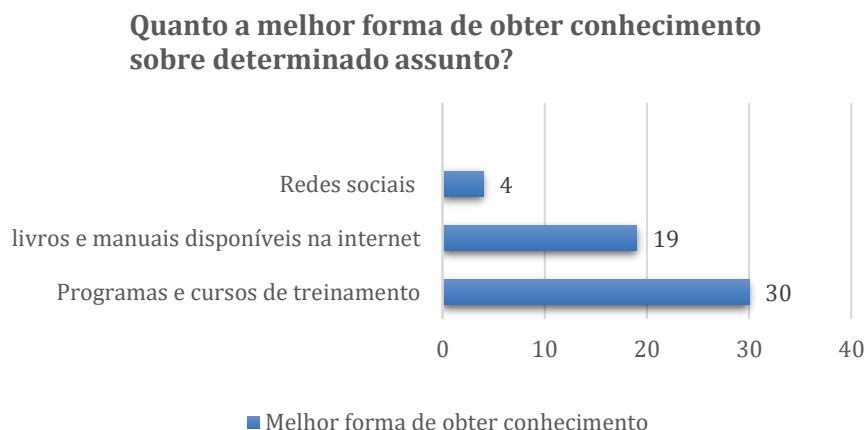
53 respostas



Fonte: A Autora (2021)

Sobre **a melhor forma de obter conhecimento**, a maioria dos empreendedores sinalizaram programas e cursos de treinamento, seguidos de livros e manuais e por último as redes sociais.

Figura 12 — Melhor forma de obtenção de conhecimento



Fonte: A Autora (2021)

Por fim, os empreendedores foram questionados sobre o conhecimento de espaços de aprendizagem de comunicação em São Luís. Mais de 70% dos empreendedores sinalizaram que não têm conhecimento de espaços específicos, 30% afirmaram conhecer cursos e treinamentos da plataforma Sebrae.

Quanto ao objetivo de compreender a percepção que os pequenos negócios ludovicenses possuem da comunicação, constatou-se que para os empreendedores, a comunicação está muito relacionada aos processos de divulgação da empresa, tendo pouco espaço de enxergá-la como um processo em suas diferentes nuances.

Quanto ao objetivo de identificar quem realiza as práticas de comunicação nos pequenos negócios averiguou-se que 73,6% dos empreendedores é quem gerenciam a comunicação dos seus negócios.

Em relação a investigar as principais dificuldades citadas pelos empreendedores na adoção de estratégias de comunicação, verificou-se que elas consistem na comunicação com clientes, na produção de conteúdo para as redes sociais e na transmissão de proposta da marca aos públicos.

A pesquisa também possibilitou mapear que os empreendedores têm interesse em investir em conhecimentos para compreenderem melhor sobre o cenário da comunicação e que cursos, programas e manuais voltados para as pequenas organizações podem ser instrumentos positivos nesse cenário.

Devido a dificuldade de realizar a pesquisa exploratória em decorrência da Pandemia de Covid-19 não foi possível mapear e categorizar as principais práticas de comunicação adotadas pelos pequenos negócios locais.

4 HUB DE COMUNICAÇÃO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO LUÍS/MA

Primando pela convergência da teoria e prática proposta durante todo o percurso deste trabalho, nesta seção é exposto o produto de comunicação aplicado ao contexto das pequenas organizações ludovicenses. É apresentada a justificativa da escolha do produto, seu processo metodológico e as principais funcionalidades da plataforma tendo como base os dados conclusivos das pesquisas desenvolvidas.

A Internet modificou profundamente o conceito de tempo e de espaço, aproximando seus usuários de pessoas e de conteúdo. Salles (2014) entende que do ponto de vista pedagógico, a Internet oferece um conjunto de serviços e recursos que possibilita aos indivíduos experimentarem formas mais interativas de acesso à informação e à comunicação. Enquanto os conteúdos podem facilmente ser publicados e acessados, as comunicações podem ser realizadas por indivíduos fisicamente distantes.

Desta maneira, o indivíduo pode estar sempre se atualizando e construindo novos conhecimentos, isto porque, segundo Frutos (1998), a rede favorece o aprendizado pelo simples fato de oferecer acesso à informação de forma fortuita. Além de acesso a conteúdo, a rede possibilita a interação com pessoas, oferecendo recursos que proporcionam a comunicação em tempo real ou assíncrono.

Com base nessas informações, propõe-se como produto desta pesquisa, um Hub de conteúdo de comunicação, um espaço *on-line* ao mesmo tempo fonte de informações e espaço de interações sobre diversas frentes da comunicação organizacional, além de capacitações e treinamentos.

Segundo Patel (2020), hub de conteúdo é “um destino no qual os visitantes podem encontrar conteúdos, mídias sociais, curadoria, conteúdos gerados pelo usuário ou qualquer outro tipo de conteúdo relacionado a um tópico específico”. Ainda de acordo com o autor, os hubs são menores que um site e maiores que um blog: “são micro sites ou centros de recursos publicados para ajudar os visitantes a encontrar as informações que procuram na forma que preferirem” (PATEL, 2020). A palavra hub sempre traz o sentido de conectar, integrar, interligar. Quando se fala em hub de conteúdo, trata-se de uma plataforma que concentra todo tipo de informação sobre determinado assunto.

Deste modo, acredita-se no potencial da plataforma em oferecer impactos positivos aos empreendedores locais, dentre eles:

1. Incentivo à experimentação, tanto de novas tecnologias quanto de novas possibilidades de práticas de comunicação;

2. Incentivo à criação de uma cultura empreendedora preocupada com a comunicação organizacional;
3. Auxílio na estruturação da comunicação dos negócios locais e
4. Rede de apoio e interação entre os empreendedores.

O objetivo do hub é permitir, ao longo de sua utilização, que sua comunidade tenha acesso a conceitos e práticas de comunicação organizacional, eventos e treinamentos sobre diferentes temáticas, interação com outros empreendedores e assim, por meio desse espaço de conhecimento, constitua-se uma ferramenta capaz de fortalecer o empreendedor frente à comunicação do seu negócio.

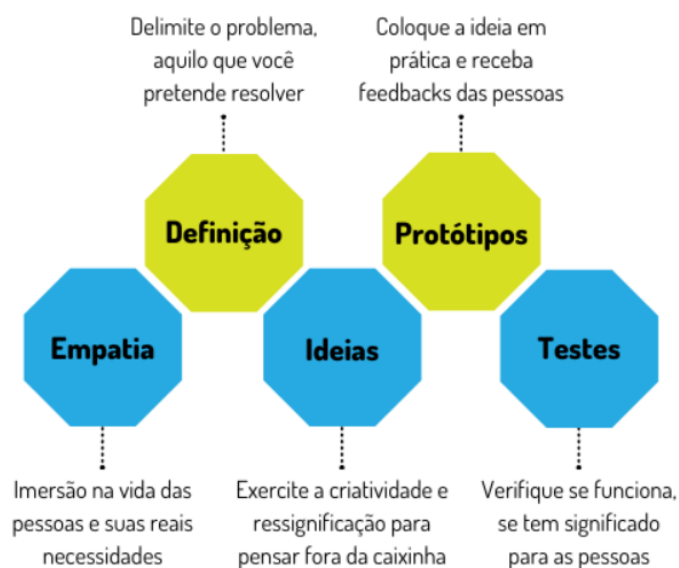
Para o desenvolvimento do produto foi realizado um misto de metodologias complementares, de modo a possibilitar a execução do produto final.

4.1 Metodologia design thinking aplicada à construção do hub: conceito do produto e as etapas de criação

Em termos simplificados, design thinking é uma metodologia criativa centrada no ser humano que utiliza o kit de ferramentas de design para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso dos negócios. O processo metodológico de criação do produto foi norteado pela metodologia de design thinking que tem como premissa a empatia no desenvolvimento de projetos, em consonância com os conceitos para o desenvolvimento de páginas na web e de produtos de comunicação digitais.

O processo de design thinking é composto por seis principais etapas: imersão, observação, ideação, prototipagem, desenvolvimento e interação. Durante todo o percurso da construção deste trabalho essas etapas estiveram totalmente imbricadas, como apresenta-se a seguir.

Figura 13 — Fases do design thinking



Fonte: blog.lit (2020).

4.1.1 Imersão e observação a partir das pesquisas bibliográficas e aplicadas

A imersão é o passo inicial do design thinking e consiste em compreender profundamente o universo do público-alvo, da empresa e do problema a ser resolvido. Por se tratar de uma fase inicial, essa etapa começou pelo levantamento bibliográfico sobre as características dos pequenos negócios e a comunicação organizacional.

Nesta imersão, muito definida por leitura de cenário, foi possível compreender os primeiros insights sobre o panorama organizacional das pequenas organizações, abordados anteriormente.

A etapa de observação é uma forma de ir além das informações, de modo a investigar mais de perto o objeto em estudo. Nessa etapa realizou-se a pesquisa aplicada nos pequenos negócios de São Luís (apresentada no capítulo 2), o que possibilitou as seguintes conclusões: (1) os empreendedores são os responsáveis pela gestão da comunicação dos seus negócios; (2) faltam instrumentos práticos e facilitadores que permitam o acesso a conceitos e práticas comunicacionais; (3) ausência de espaços que promovam trocas de saberes sobre o campo da comunicação e a premissa da comunicação organizacional como processo estratégico de fortalecimento dos pequenos negócios.

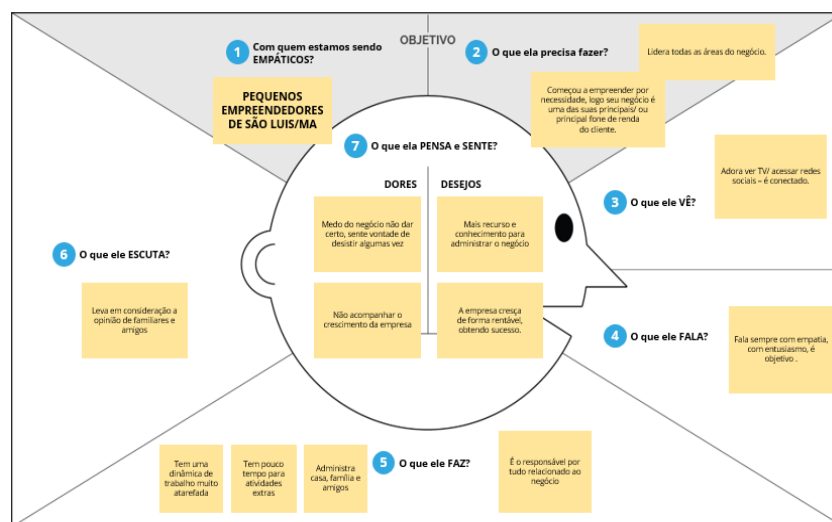
Com o objetivo de compreender adequadamente quem são esses empreendedores, foi utilizado o mapa da empatia que, segundo Silva (2020), trata-se de uma ilustração cujo propósito é oferecer uma melhor compreensão de sua persona em uma situação específica para, assim, conseguir oferecer soluções sob medida a ela.

A estrutura do mapa de empatia pode ser dividida em até seis quadrantes: O primeiro quadrante (Pensa e sente?) refere-se aos discursos mais comuns de sua persona. O segundo (o que escuta?) revela como ela é influenciada por opiniões de colegas, amigos e familiares. O terceiro (o que ela vê?) é observado o comportamento da persona englobando as atividades mais comuns de dia a dia, como a que horas ela acorda, se ela pratica algum esporte, que horas costuma chegar em casa, como ela se veste, e assim por diante. O quarto (quais seus desejos?) é analisa as ideias, pensamentos e sentimentos da persona, assim como seus valores, frustrações e preocupações. O quinto espaço do quadrante (Quais as dores?) engloba as dificuldades e receios de sua persona) e por último, o quadrante (ganhos/necessidades) onde é avaliado o que o seu cliente ideal busca e anseia, quais obstáculos enfrenta e como eles poderiam ser solucionadas.

Vale destacar que traçar o perfil de um empreendedor é por si só um desafio quase impossível, isto porque os pequenos negócios possuem as características pessoais de seus proprietários, portanto, a diversidade de pessoas, multiplicidade de personalidades, além de outras variáveis como: local de residência, formação educacional, local geográfico do negócio, tipo de negócio, que não cabem em uma mesma classificação. No entanto, com base no grupo de empreendedores estudado neste trabalho, traçou-se um mapa de empatia³, tendo como pilar as características individuais de cada um.

³ Para melhor leitura do mapa de empatia, veja o Apêndice A.

Figura 14 — Mapa de empatia



Fonte: A Autora (2021)

O mapa de empatia possibilitou entender que os empreendedores, de forma simplificada, têm como principal desejo o crescimento de seus negócios, porém possuem pouco tempo para atividades extras, já que lidam, não só com a empresa, mas também com a família, amigos etc. São empreendedores que começaram seus negócios por necessidade, e que adoram o que fazem. É um empreendedor que acompanha as redes sociais, mas que consome a mídia tradicional, leva em consideração a opinião de familiares e amigos. Considerando que esse empreendedor atarefado fará uso da plataforma, é razoável que ela lhe ofereça conteúdos relevantes, atuais, simples, práticos e didáticos de modo a facilitar-lhe o acesso sem dificuldade para a compreensão. Uma alternativa também é pensar formas diferentes do empreendedor consumir o produto através de áudio, testes, jogos de natureza lúdica que possam ser acessados em conjunto com amigos, entre outras opções.

4.1.2 Ideação: análise de produtos similares e construção do business canvas

Ideação é a síntese de todos os *insights* anteriormente mapeados, considerando os dados bibliográficos, as observações da realidade organizacional dos pequenos negócios e o perfil dos empreendedores (mapa de empatia). Em síntese, a ideiação foi desenvolvida em duas partes: um levantamento de produtos similares e na sequência, a construção do Business Model Canvas. Visando identificar outros tipos de produtos que possam ser similares à proposta do hub de conteúdo, como sites, blogs entre outras diversas

plataformas que tenham como conteúdo central a comunicação organizacional e pequenas empresas, mapeou-se pelos mecanismos de busca do Google os resultados das palavras-chave: (1) Hubcom e (2) comunicação organizacional e pequenas empresas.

Quando pesquisado pela palavra-chave “hubcom” foi possível encontrar diversos sites de agências que ofereciam serviços de consultoria e gestão de comunicação para pequenas empresas. Também foram encontradas agências que ofereciam treinamentos para empreendedores como um dos serviços.

Figura 15 — Resultados para Hubcom no Google

Não seguro | hubcomm.com.br/hub

HUBCOM
www.hubcom.vc

Hub Comunicação e Planejamento de Mídia
Serviços de publicidade
Barueri, SP · 78 seguidores
Planejar e administrar qualquer tipo de mídia, estabelecendo parcerias e criando cases de sucesso.

Visualizar todos os 6 funcionários

Olá, somos a Fala HUB!
falahub.com.br

Por que pensar e fazer comunicação da mesma forma se o mundo está em constante movimento? A Fala HUB é um grupo de comunicação que, por meio de diferentes braços de entregas, auxilia empresas e pessoas a se posicionarem de forma assertiva nos seus mercados de atuação.

casadavilahub.com

A CASA
A Casa da Vila é um hub de comunicação que integra alguns dos melhores profissionais de live marketing do mercado, especialistas em atender, planejar, criar e executar os mais diversos formatos de evento.

Fonte: A Autora (2022)

Quando falamos em Portais, o portal do Sebrae traz diferentes tipos de conteúdo e treinamentos para as pequenas organizações.

Figura 16 — Sessão cursos e palestras Sebrae

Cursos e Eventos

Confira a programação online e presencial do Sebrae em todo o país: cursos, palestras, oficinas, seminários, webinars e eventos em geral. Utilize os filtros e encontre o que você precisa!

167 resultados para os filtros selecionados. Ordenar por: Data

Estado: Maranhão
Cidade: Selecionar

Filtre os resultados

Solução

Curso
 Evento
 Palestra
 Webinar

Formato

Online
 Presencial

Data

Junho 2022

Curso / Categoria	Data	Local	Preço
Curso / Marketing e vendas Instagram de Sucesso: passo a passo para engajar e vender mais.	de 20 a 23 jun	Caxias	R\$ 100,00
Curso / Empreendedorismo CURSO COMEÇAR BEM	de 20 jun a 07 jul	São Luís	R\$ 150,00
Curso / Empreendedorismo COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGOCIO	de 20 a 24 jun	Apilândia	R\$ 100,00
Curso / Finanças Gestão Financeira para Micro e Pequenas Empresas	de 20 a 24 jun	Imperatriz	R\$ 130,00
Curso / Empreendedorismo Empretec	de 27 jun a 02 jul	Barra Do Corda	R\$ 600,00
Curso / Empreendedorismo Kit de ferramentas em Marketing Digital	de 27 jun a 01 jul	Bacabal	R\$ 90,00

Fonte: Portal Sebrae (2022)

De acordo com os dados encontrados há uma variedade de conteúdo, sites e blogs sobre comunicação e pequenos negócios, ou que de algum modo fornecem informações variadas sobre o assunto em diferentes formatos de mídia, uns mais focados em vídeos, outros voltados para a venda de serviços, entre outras particularidades. Na esteira, percebe-se que o hub é uma oportunidade de unificar em um único espaço conhecimento e interação para os empreendedores por meio da curadoria e produção de conteúdo.

Segundo Pereira (2020), um business model canvas permite que todo o negócio seja visualizado em uma única página (ou slide). Isso porque consiste em um quadro composto por nove blocos interligados que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro principais áreas de qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

a. **Segmentos de Clientes:** Descreve os segmentos de clientes para o qual uma empresa pretende oferecer valor. Agrupar os clientes em grupos específicos permite às empresas desenvolverem estratégias específicas para alcançar cada segmento de clientes.

b. **Proposta de valor:** descreve o pacote de produtos e serviços que de alguma maneira criam valor para um determinado segmento de clientes. A proposta trata-se de uma agregação de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes. É a maneira pela qual a empresa se diferencia de seus concorrentes fazendo com que um cliente opte por adquirir um produto ou serviço de uma empresa e não de outra.

c. **Canais:** Representa a interface entre a empresa e os clientes, ou seja, a forma com que a empresa entrega as propostas de valor.

d. **Clientes:** Descreve as estratégias que estabelecem a relação entre a empresa e seus diferentes segmentos de cliente. A definição de boas estratégias de relacionamento é um fator relevante para a fidelização dos clientes.

e. **Fontes de Receita:** Descreve o modo como a empresa obtém o lucro advindo das proposições de valor consumidas pelos segmentos de clientes.

f. **Recursos Principais:** Representa os ativos principais e as competências essenciais para operacionalizar o modelo de negócios. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser de propriedade da empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

g. **Atividades-Chave:** Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar de forma constante para que o modelo de negócio funcione.

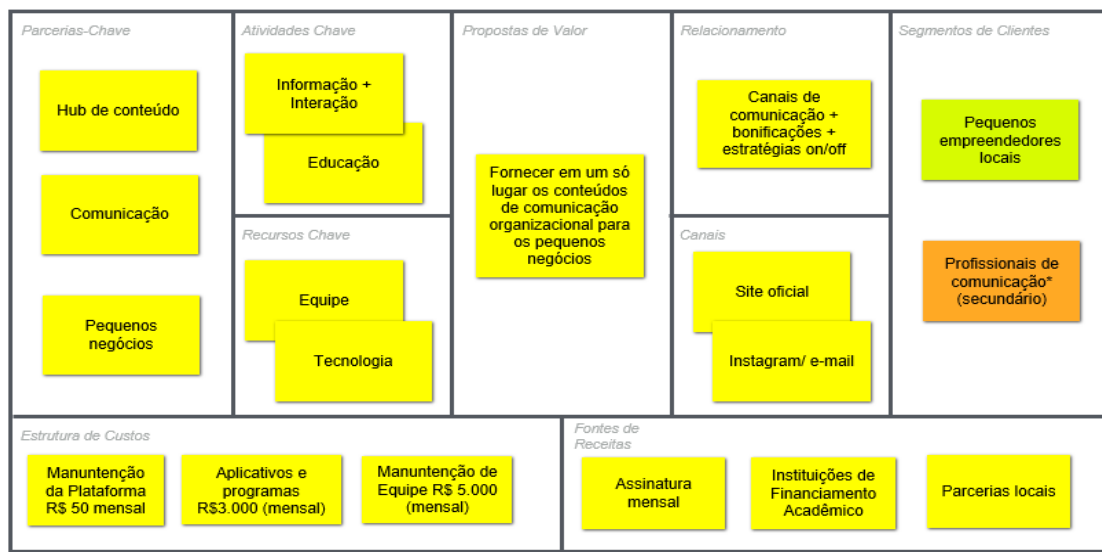
h. **Parcerias Principais:** Representa os parceiros, ou a rede de fornecedores indispensáveis para o funcionamento do negócio. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do modelo de negócio deve ser listado neste bloco.

i. **Estrutura de Custos:** Descreve os custos principais envolvidos na operação de um modelo de negócios. Questionamentos básicos deste bloco são: quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que recursos principais são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?

Tendo como base essas categorias e as características do produto já mapeadas desenvolveu-se o Canvas da Plataforma de Comunicação⁴ mapeando as principais ideias e caminhos para a materialização da plataforma.

⁴ Para a melhor visualização do Canvas, veja o Apêndice B

Figura 17 — Canvas

CANVAS: Plataforma de Comunicação

Fonte: Portal Sebrae (2022)

4.1.3 Prototipagem: planejamento de funcionalidade e desenvolvimento do protótipo a partir da metodologia canvas

Esta é a fase do design thinking quando as ideias são transformadas em um protótipo, ou seja, em uma forma concreta da solução proposta que permita a realização de testes.

É importante destacar que as páginas de internet são compostas por diversos elementos necessários à apresentação de um produto ou serviço ao público. Trata-se de um conjunto de ferramentas e pluralidade de áreas para a execução de um ambiente *on-line*, dentre eles: um layout responsivo, para ser aberto em smartphones, tablets e outros dispositivos; desenvolvimento de soluções do mercado para que o site tenha carregamento rápido e recursos visuais atraentes; uso de técnicas de SEO para o site ficar bem posicionado nas buscas do Google; utilização de UX Design, afim de que o usuário tenha uma experiência positiva na navegação, estratégias de conteúdo (tipos de pautas, frequências de postagens), entre outras diversas características que vão influenciar na performance da plataforma e, conseqüentemente, na satisfação do usuário.

Nesta seção apresentam-se as metodologias de programação, design e estratégias para a criação e desenvolvimento do Hubcom. Segundo Guiaro (2021), a linguagem de programação para sites é a organização de distintas formas de construir

códigos capazes de arquitetar páginas na internet que realizam várias funções – exibir conteúdo, produtos, vídeos, imagens, entre outras formas de disseminação de informações *on-line*. Em termos leigos, é um conjunto de comandos e instruções digitais que usam sintaxes específicas para criação de páginas *on-line*. Além de páginas visualmente bonitas, elas precisam funcionar bem. Para isso, é realizado um trabalho separado em dois grupos; front-end e back-end.

No mundo da programação, o back-end refere-se aos códigos de computador que lidam com operações do lado do servidor, como sua lógica e funções de banco de dados, além de ser responsável pelo armazenamento e segurança do site como um todo. Essa tecnologia aprimora as operações de aplicativos/site, melhorando a velocidade, escalabilidade e capacidade de resposta da plataforma. Tudo isso é construído a partir de linguagens específicas de back-end, utilizadas para desenvolver a parte interna de um site. Deste modo, as linguagens utilizadas no desenvolvimento do Hub foram: PHP (Hypertext Precessor)– linguagem de script específica para o desenvolvimento de sites e aplicações web; LARAVEL – framework que serve para dar suporte ao codificar a linguagem PHP (linguagem de script open source de uso geral, muito utilizada, especialmente adequada para o desenvolvimento web e que pode ser embutida no HTML) e o MySQL – sistema de gerenciamento de banco de dados, para armazenar e tratar os dados da plataforma.

Segundo Souto (2019), o front end refere-se à parte visual (gráfica) de um site, com a qual se consegue interagir. Também conhecido como “o lado do cliente/usuário”, o front-end é o responsável por toda a estrutura, design, conteúdo, comportamento, desempenho e capacidade de resposta de um site ou aplicação, ou tudo o que é apresentado aos usuários para interação. Resumidamente, o front trabalha para criar a arquitetura que fornecerá uma boa experiência às pessoas. Assim como o back-end, o trabalho do desenvolvedor front-end também é baseado em algumas linguagens específicas. Para o desenvolvimento do Hubcom foram utilizadas: HTML (Hypertext Markup Language) própria para estruturar páginas web a partir de marcação de hipertexto; CSS (Cascading Style Sheets) linguagem de formatação de conteúdo responsável pelo visual de um site; e Java Script, para criar funcionalidades aos elementos de sites, muito usada com HTML.

Desta maneira, enquanto o back end é a estrutura que possibilita a operação do sistema, o front-end é responsável pela parte visual como apresentação, design, linguagens, cores, entre outros. Mesmo tendo papéis diferentes, essas aplicações estão

ligadas intimamente para que os ambientes *on-line* operem em sincronia, visto que foram escolhidas por serem fundamentais ao desenvolvimento do protótipo da Plataforma.

Segundo a *edtech*⁵ de tecnologia Digital House (2020) o protótipo representa um modelo exclusivamente criado para servir de teste para a versão "crua" de um produto, serviço ou sistema. Portanto, o objetivo da criação de protótipos viáveis é o aprendizado e o aprimoramento daquela solução.

Para o desenvolvimento do protótipo do Hub de conteúdo optou-se por trabalhar com a plataforma Wix, uma plataforma *on-line* de criação e edição de sites, que permite aos usuários criar plataformas em HTML⁶ e sites Mobile sem necessidade de conhecimento prévio em programação ou design. Disponível em versão gratuita e paga, a plataforma é de uso intuitivo, permite que qualquer pessoa com conhecimentos básicos de comunicação visual e funcionamento de ambientes digitais possa desenvolver um espaço *on-line* com diferentes recursos sem necessidade, em primeiro momento, de uma equipe multidisciplinar tecnológica, que foi o caso deste projeto.

Para gerar conexão com o público e identificar o Hubcom, o designer voluntário Flávio Lopes desenvolveu a identidade visual do projeto, definindo seu logo, as tipografias e as cores que melhor representassem a proposta da plataforma.

A construção do símbolo foi pautada nos conceitos de experimentação, laboratório, educação e comunicação. O símbolo resulta da união do becker (instrumento de laboratório) com o balão de fala (comunicação). A tipografia escolhida para compor a assinatura visual teve o intuito de comunicar seriedade e conexão com o universo da tecnologia.

⁵ “edtech” é como abreviação de “education technology”, ou tecnologia educacional, mesmo: são soluções que linkam tecnologia com a jornada dos stakeholders da educação: professores, alunos, administradores.

⁶ HTML abreviação para a expressão inglesa Hypertext Markup Language, que significa: "Linguagem de Marcação de Hipertexto" é uma linguagem de marcação utilizada na construção de páginas na Web. Documentos HTML podem ser interpretados por navegadores.

Figura 18 — Logo Hubcom



Fonte: A Autora (2022)

Em paralelo, construiu-se uma paleta de cores variadas para possibilitar a utilização/aplicação em diversos contextos (digital, impresso etc.) e uma tipografia séria que representasse seriedade e leveza. Na fase do protótipo também foram planejadas e materializadas as funcionalidades da plataforma que em conjunto formam a proposta oficial do Hubcom. O protótipo pode ser visualizado no endereço *on-line* (<https://gleycisetubal8.wixsite.com/Hubcom>) e nos apêndices deste trabalho.

Visando construir uma plataforma capaz de cumprir os objetivos propostos (acesso facilitado a conteúdos de comunicação organizacional e pequenas empresas), o planejamento da plataforma considerou algumas características e funcionalidades essenciais. Pretende-se que o hub opere como um agregador de conteúdos autorais locais, mas também que traga notícias nacionais sobre o tema.

Estruturalmente, então, fez-se necessário pensar em uma categorização que permitisse ao usuário do hub orientar-se facilmente pelos tópicos e tipos de conteúdo. A categorização principal ocorreria, a princípio, por tipos de conteúdo, como: notícias, artigos, entrevistas, livros, e-books e materiais para download, ferramentas, influenciadores, links úteis etc. Posteriormente, quando necessário, seria feita uma nova divisão por subtemas relacionados ao tema principal. Por se tratar de um hub digital em formato de site, essa categorização principal, por tipos de conteúdo, definiria a forma como o menu principal do site seria organizado.

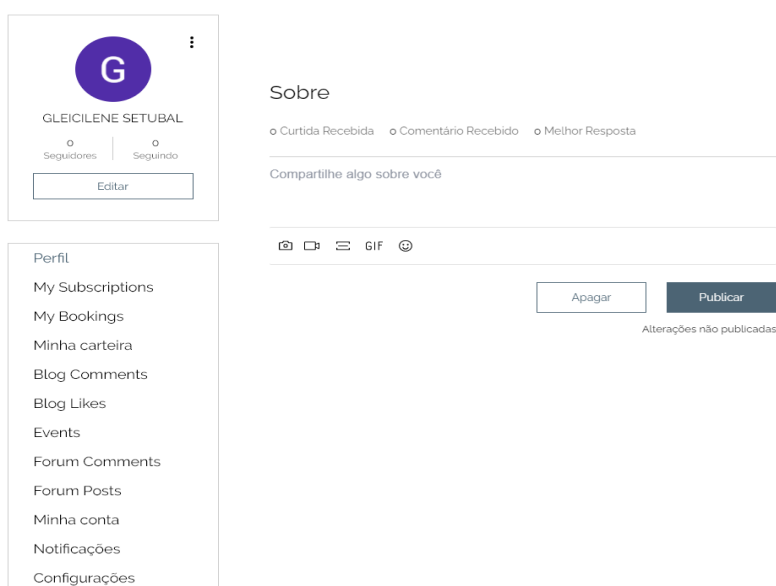
Outro ponto adicionado à discussão sobre o produto, um hub digital de conteúdo, foi a coleta, seleção, triagem do conteúdo produzido ou indicado pelo hub, e o papel de curadoria desse tipo de conteúdo dentro da temática de comunicação

organizacional dos pequenos negócios. Pela quantidade de notícias e artigos sobre o tema, com certa recorrência e atualização por diversas fontes, tornou-se necessário pensar em formas de agilizar a coleta e avaliação desses conteúdos e um modo de se pensar em uma produção e atualização contínuas de material do hub com possível solução. Cogitou-se na automatização da coleta e publicação de conteúdo com base em algoritmos que possibilitam esse tipo de rotina. Ao automatizar a coleta dos dados na web, passa-se a ter um grande volume de informações atualizadas (conteúdos), e o processo de seleção e recomendação também pode ser automatizado por meio de algoritmo desenvolvido especificamente para o produto.

a) Perfil do participante:

Para ter acesso à plataforma, o participante precisa se cadastrar com e-mail ou login de outras redes sociais. Após o cadastro, automaticamente é feita uma assinatura na página, que passa a ser a página do participante. Nela o navegante poderá construir seu perfil, realizar postagens de imagens, vídeos, gifs etc., além de acompanhar todas as suas interações na plataforma (eventos, postagens, comentários em fórum). O participante poderá criar sua própria rede de contatos, podendo “seguir e ser seguido” na plataforma. Dentro do perfil, o navegante pode monitorar suas notificações por e-mail e ser notificado quando as interações na plataforma forem acontecendo. Esta função permite que mesmo que esteja fora da plataforma, ele acompanhe em tempo real as novidades.

Figura 19 — Rascunho da página do participante

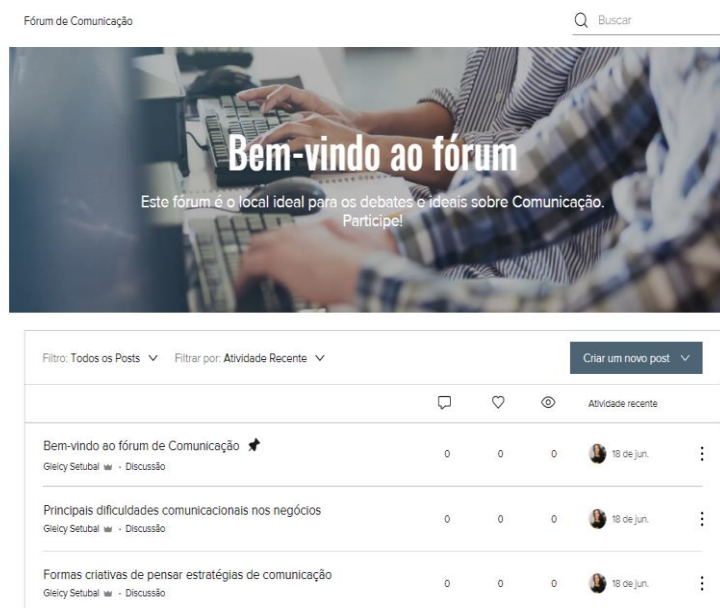


Fonte: A Autora (2022)

b) Fóruns:

Outra funcionalidade da plataforma são os Fóruns. Ao falar de fórum pode-se pensar automaticamente em algo ultrapassado para ambientes *on-line*, tendo em vista que o surgimento das redes sociais mudou a forma das pessoas consumirem e produzirem conteúdo, muitas vezes apenas assistido a telas e telas de tutoriais ou apenas recebendo conteúdo sem poder interagir em tempo real com eles. A verdade, no entanto, é que as salas de bate-papo foram se tornando espaços tão raros que acabaram ganhando mais relevância.

Figura 20 — Rascunho da página fórum



Fonte: A Autora (2022)

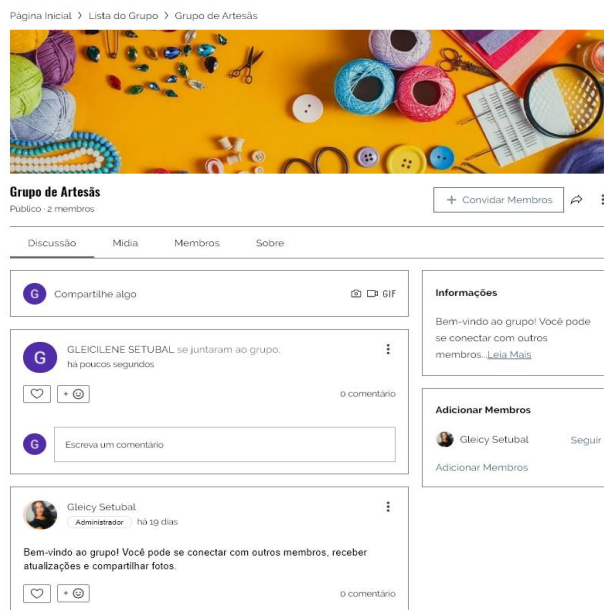
Segundo Okada (*apud* SILVA, 2006), o fórum é uma ferramenta de comunicação atemporal, representando espaço para debates no qual pode ocorrer o entrelaçamento de muitas vozes para construir e desconstruir pensamentos, para questionar e responder dúvidas, trilhando novos caminhos para a aprendizagem. O autor acredita que em um fórum de discussão *on-line* os participantes podem trocar opiniões e debater temas propostos. Para Harasim (1995), os fóruns devem ser utilizados como estratégia de comunicação e diálogo, permitindo a produção do saber. Para ele, o favorecimento do diálogo, a troca de opiniões e experiências, o debate de ideias, a construção de saberes e a possibilidade de reflexão sobre as mensagens postadas são quesitos fundamentais para a aprendizagem colaborativa, funcionalidade valorizada em tempos de distanciamento social em que boa parte dos diálogos acontecem em formato a distância.

c) Grupos:

Na hubcom, os grupos também são conhecidos como comunidade. Uma comunidade, segundo Pimenta (2010), caracteriza-se pela aglutinação de um grupo de indivíduos com interesses comuns que trocam experiências e informações em ambiente virtual. Deste modo, os participantes se unem para obter conselhos, responder dúvidas, receber apoio, obter reconhecimento, status, compartilhar informações, experiências,

fazer networking etc. Nas comunidades o público deixa de ser um espectador para tornar-se um participante, um colaborador ativo, e esse é um dos principais objetivos da plataforma. Na hubcom as comunidades podem ser criadas por nichos de atuação, por tipo de empresa por exemplo, comunidade para quem está iniciando um negócio. O objetivo é que haja diferentes espaços de conversa para diferentes públicos.

Figura 21 — Rascunho da página grupos



Fonte: A Autora (2022)

d) Aprenda com a gente (cursos, videoaulas e desafios):

Espaço para realização de cursos, acesso a videoaulas e desafios também são uma das principais características da plataforma. A ideia é aprimorar os conhecimentos dos participantes com temas relacionados à comunicação e pequenos negócios e permitir que profissionais de comunicação possam aproveitar esse espaço para dialogar com empreendedores. Pretende-se envolver um time de professores universitários e profissionais de comunicação que atuam no mercado para planejamento e elaboração dos conteúdos de aprendizagem, equipe multidisciplinar de profissionais e estagiários para suporte na elaboração de todo material, como gravação de vídeos, edição etc., além de parcerias com Coworkigns de São Luís, para que cursos sejam realizados em formato presencial.

Figura 22— Rascunho da página serviços



Fonte: A Autora (2022)

e) Notícias:

De caráter mais informacional, a funcionalidade de “Notícias” visa reunir as principais notícias sobre o empreendedorismo local, permitindo que os participantes estejam sempre atualizados sobre as temáticas. Inicialmente, estas pautas serão coletadas dos principais canais de comunicação de São Luís, mas à medida que a plataforma for crescendo, planeja-se uma equipe específica para gerenciar essas informações, coletar dados e criar pautas.

Outras funcionalidades consequentemente poderiam ser implementadas, uma delas é a possibilidade de os participantes conversarem e, posteriormente, contratar profissionais de comunicação através da plataforma. Após o planejamento do hub, partiu-se para a prototipação e avaliação dos empreendedores.

Figura 23— Rascunho da página notícias



Fonte: A Autora (2022)

4.1.4 Testagem: Experiência dos empreendedores com o Hubcom-Protótipo: Pesquisa de avaliação

No design thinking, quando se fala em teste, refere-se a avaliar a experiência da pessoa diante da construção do protótipo com o objetivo de entender o que sente, a percepção que tem sobre os benefícios ou problemas e observar como ela acredita que isso impacta sua vida.

Desta forma, 10 empreendedores foram convidados a avaliar o protótipo plataforma⁷; inicialmente, deveriam acessar por uma semana os conteúdos do hubcom e em seguida responder um formulário de avaliação de caráter quantitativo aplicado no período de 07 a 10 de julho. A formação para as perguntas de avaliação considerou os principais critérios que deveriam ser levados em conta para validação do produto. Foram submetidos para a análise: interface e desempenho da plataforma durante a navegação, avaliação das funcionalidades oferecidas, reconhecimento dos recursos disponibilizados na plataforma, além da possibilidade de uso e indicação do hubcom.

⁷ Vale destacar que estes empreendedores fazem parte do grupo respondente da pesquisa “Comunicação e pequenos Negócios”. Disponível no link: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/17DlkUnQygH4U4-J59T6gI7QD8-ZNcgDeOTeBOeVBM6c/edit?usp=sharing>.

O questionário continha 20 perguntas objetivas e uma pergunta subjetiva onde era dada a opção para o usuário escrever sua sugestão ou comentário sobre a plataforma. Seguem a análise da pesquisa e as observações dos empreendedores.

4.1.4.1 Avaliação da interface e desempenho da plataforma

Segundo Goes (2017), a interface ou apresentação do site é a primeira página de contato que o usuário tem quando acessa a plataforma e através dela encontra os recursos disponíveis visivelmente, de modo que ele pode pesquisar o que está à procura. Ainda, de acordo com o autor:

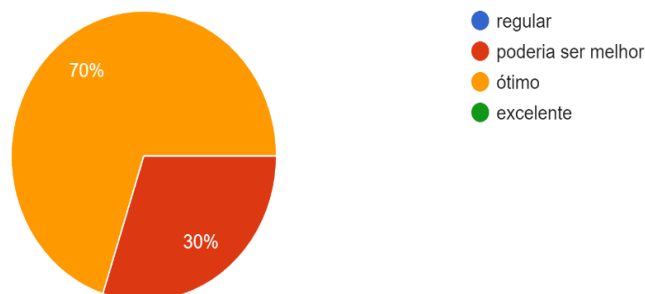
Uma interface simples, trabalhada de forma que as ferramentas principais estejam visivelmente de fácil acesso, torna-se mais aceitável ao navegante; da mesma maneira que, se for organizada de forma que não gere um acúmulo de informações, a deixará mais agradável. (GOES, 2017, p. 48).

Ao questionar os empreendedores sobre como avaliavam a página inicial da plataforma, destacando que deveriam considerar na sua avaliação: a disposição do menu, facilidade em achar o conteúdo que procura, cores de ícones, textos e imagem, além da disposição e tipos de ícones, imagens e fontes utilizados, 70% dos empreendedores avaliaram positivamente a aparência da plataforma. Na contrapartida 30% sinalizaram que a página poderia ser melhor.

Figura 24 — Avaliação da aparência do hubcom

3. De forma geral, como você avalia a aparência (design) da página inicial do Hubcom?

10 respostas



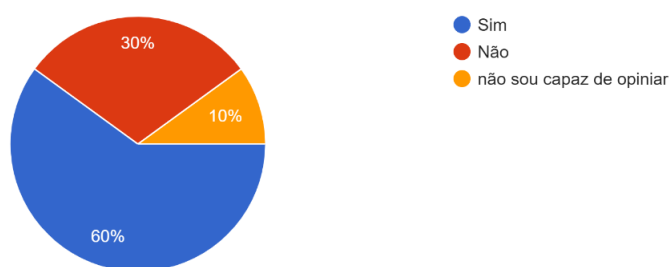
Fonte: A Autora (2022)

Questionou-se também se ao entrar no site o empreendedor, de alguma forma, foi motivado a acessar genuinamente os conteúdos. 60% afirmam que sim, 30% afirmaram que não e 10% sinalizaram que não foram capazes de opinar.

Figura 25 — Avaliação da página inicial

4. Ao entrar no site, você sentiu vontade de navegar por todas as páginas? Já clicar nos conteúdos? A página inicial foi convidativa nesse sentido?

10 respostas

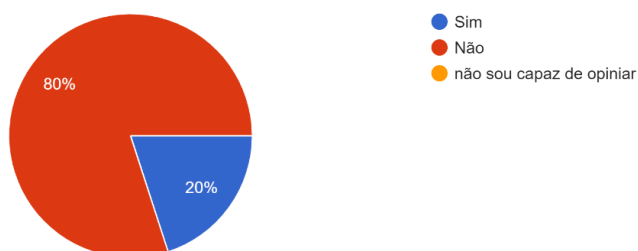


Fonte: A autora (2022)

Ao perguntar se o empreendedor teve dificuldade para visualizar algum item na plataforma, 80% sinalizaram que não; em contrapartida, 20% sinalizaram ter tido dificuldade no acesso.

Figura 26 — Avaliação da disposição dos recursos da página

5. Você teve alguma dificuldade para achar/visualizar algum item em específico na Plataforma?
10 respostas



Fonte: A autora, 2022

4.1.4.2 Avaliação das funcionalidades

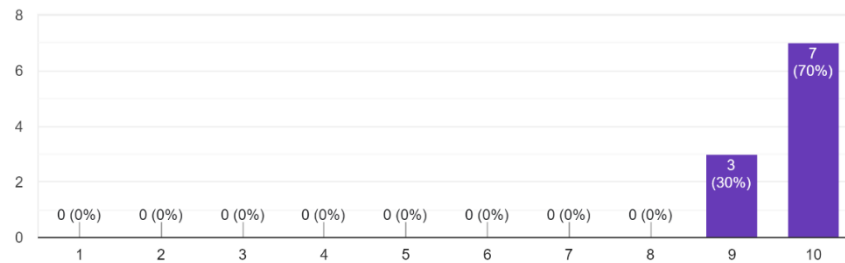
Considerando os objetivos propostos para este trabalho, as funcionalidades do hubcom foram divididas em três sessões: recursos de informação (notícias, blog e eventos), recursos de interação (página do participante, fórum e grupos) e recursos de educação (cursos). Para validar cada sessão, os empreendedores deveriam avaliar com nota de 01 a 10.

Para a funcionalidade Notícias, 70% dos empreendedores avaliaram com nota 10 (dez) e 30% com nota 9 (nove). Para a funcionalidade Eventos, 80% dos empreendedores avaliaram com nota 10 (dez) e 20% com nota 09 (nove).

Figura 27 — Avaliação funcionalidade: notícias

7. Como você avalia a sessão de notícias quanto ao seu conteúdo? Considere nota de 1 (para irregular) e 10 (para excelente)

10 respostas



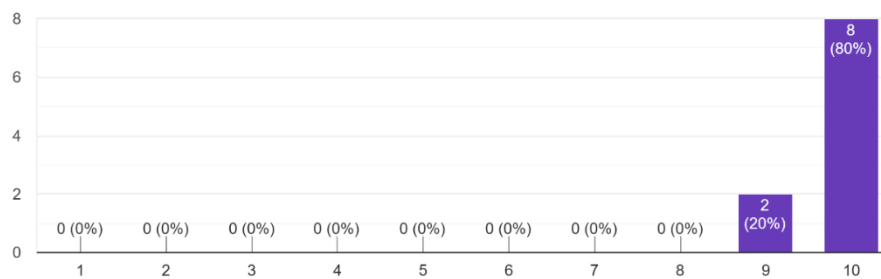
Fonte: A Autora (2022)

Para a funcionalidade Eventos, 80% dos empreendedores avaliaram com nota 10 e 20% com nota 09.

Figura 28 — Avaliação Funcionalidade: Eventos

9. Em uma escala de nota 1 (irregular) e 10 (excelente) que nota você dá para a funcionalidade "Eventos" em que você pode acompanhar os próximos...ventos que vão ocorrer na cidade ou on-line?

10 respostas

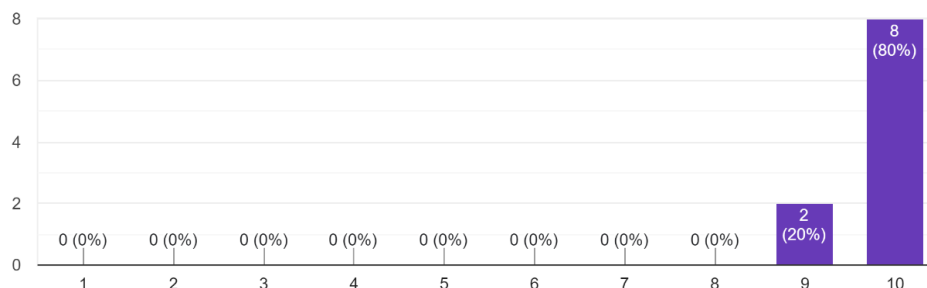


Fonte: A Autora (2022)

Figura 29 — Avaliação funcionalidade: blog

12. Como você avalia a sessão “Blog” da Plataforma? Considere nota de 1 (para irregular) e 10 (para excelente)

10 respostas



Fonte: A Autora (2022)

Os recursos de Interação também foram avaliados, recebendo notas de 1 a 10, conforme a tabela a seguir:

Tabela 01 — Avaliação funcionalidade de interação

FUNCIONALIDADE	NOTA 10	NOTA 09	
		NOTA 09	NOTA > 7
Pág. do Participante	70%	30%	0%
Fórum	80%	20%	0%
Grupos	80%	20%	0%

Fonte: A Autora (2022)

4.1.4.3 Avaliação do reconhecimento dos recursos disponibilizados na plataforma

É importante que a plataforma seja reconhecida pelo seu conteúdo, seus temas e, acima de tudo, como um instrumento transformador na realidade das práticas organizacionais dos pequenos negócios. Na avaliação desses aspectos, foi solicitado aos empreendedores atribuírem nota de 01 a 10 para a sua visão do Hubcom como recurso de informação, interação e educação.

Tabela 02 — Avaliação geral dos recursos da plataforma

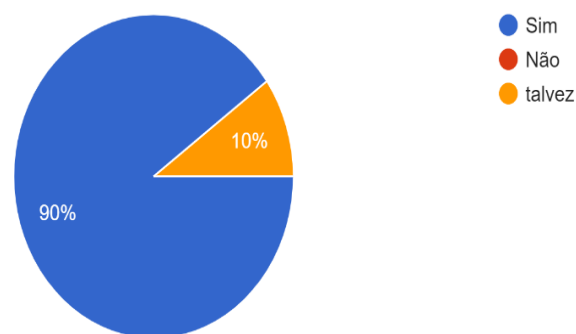
RECURSO	NOTA 10	NOTA 09	NOTA > 7
Informação	90%	10%	0%
Interação	70%	20%	0%
Educação	90%	10%	0%

Fonte: A Autora, 2022

De forma geral, para os respondentes da pesquisa, os recursos disponíveis da plataforma foram bem avaliados. Aproveitou-se para questionar os empreendedores se eles vislumbravam potencial na plataforma e como resultado, 90% sinalizaram que sim, em contrapartida, 10% sinalizaram que talvez.

Figura 30 — Avaliação geral dos recursos da plataforma

17. Você acredita que o HUBCOM, ao longo do tempo, seja capaz de fornecer conhecimento teóricos e práticos para o melhor entendimento so...a comunicação e aplicabilidade no seu negócio?
10 respostas



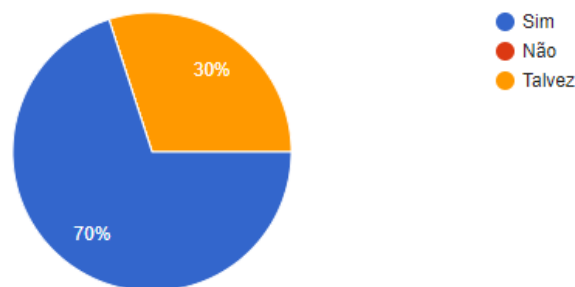
Fonte: A Autora (2022)

4.1.4.4 Uso e indicação do hubcom

Ainda na avaliação do protótipo da plataforma, os empreendedores foram indagados se indicariam o Hubcom para algum empreendedor. 70% dos empreendedores citaram que sim, que indicariam a plataforma, 30% destacaram que talvez indicariam. Não houve nenhum relato de não indicação da plataforma.

Figura 31 — Indicação do hubcom

20. Você indicaria o Hubcom para algum outro amigo (a) empreendedor(a)?
10 respostas



Fonte: A Autora (2022)

Para finalizar, os empreendedores poderiam deixar comentários e sugestões sobre a plataforma. Dentre os comentários, os empreendedores sugeriram uma versão de aplicativo do hubcom, além de alguns ajustes de design e frequência de conteúdo das publicações.

Figura 32 — Comentários e sugestões do hubcom

21. Você gostaria de deixar algum comentário/sugestão sobre a plataforma? Use o espaço abaixo

7 respostas

Melhorar um pouco o design para que fique mais chamativo e começar a movimentar a página!!! A proposta é fabulosa. Parabéns

Durante a semana sentir falta de mais atualização de conteúdos. É fase teste, mas seria legal ter atualização diária, assim nós sentiríamos vontade de acessar todos os dias. Podia fazer uma versão de aplicativo, ficaria mais fácil de mexer. As opções de curso também são legais, é bom que tenha on-line e que com temas diferentes e um valor acessível.

O site está bonito. Acho que quando estiver mais conteúdo as pessoas gostarão de acessar. Uma versão aplicativo seria legal.

Muito bom. podia ter rede social a gente ia saber as novidades primeiro por lá

Podia ter um espaço do sucesso. Onde a gente podia ter depoimentos de outros empreendedores e dicas e tudo mais

Gostei

Fonte: A Autora (2022)

Por meio da pesquisa e das contribuições deixadas pelos empreendedores consegue-se ter os primeiros insights de como o grupo de empreendedores pesquisado percebe o produto aqui proposto. Um dos pontos importantes é que como esse grupo considerou o design, a interface e a recorrência de postagens como fatores determinantes para melhor uso da plataforma. As redes sociais – ambiente em que já estão inseridos também foram citados como fonte aliada para o uso da plataforma.

Quanto à avaliação das funcionalidades, os empreendedores expressaram avaliação positiva dos recursos que a plataforma oferecia, onde 70% dos empreendedores citaram que indicariam a plataforma para terceiros, validando pelo grupo pesquisado que a plataforma tem um longo percurso de melhorias, mas um grande potencial para contribuir com a realidade das pequenas organizações.

4.2 Do protótipo à materialização do produto final

De acordo com Alex da Silva (2020), a fase de teste da metodologia DT, significa evoluir a solução desenvolvida ou até voltar para rever algum ponto anterior do processo. Isto porque muitas vezes se descobre que ocorreram falhas em algum outro ponto, e nesse momento é necessário voltar e iterar não apenas o protótipo, mas o processo por completo, se necessário. Tendo em vista a necessidade desta conduta, até a fase deste trabalho, nota-se que o hubcom tem um verdadeiro potencial em contribuir com a realidade organizacional das pequenas organizações e o protótipo demonstra isso. A partir de agora, tendo em vista todas as considerações e adaptações a serem realizadas, o programador voluntário, Reinaldo Junior, começa a programar a versão final do site, testando as funções, a forma de monitoramento de cada recurso entre outras características. Esta versão pode ser visualizada pelo endereço temporário: <https://reinaldojunior96.github.io/hubcom2.0/>. Após toda a etapa de programação ser realizada, parte-se para a compra de domínio web e lançamento da plataforma.

Para a inserção da plataforma no mercado, ou seja, para uso dos empreendedores locais, é necessário ainda refinar os detalhes visuais do protótipo, traçar um plano de comunicação e marketing para seu lançamento, e ainda organizar toda a gestão de operação desse produto.

4.2.1 Planejamento de manutenção do Hubcom

Vale destacar que o projeto da plataforma completo com a apresentação de todas as funcionalidades destacadas anteriormente vai demandar, para sua operacionalização, uma equipe multidisciplinar capaz de deixar a comunidade “viva”, que a monitore, que a enriqueça de conteúdo, com acompanhamento técnico para verificar se todas as suas funcionalidades estão sob os comandos corretos, entre outras questões. Desta maneira, este projeto pretende ser viabilizado financeiramente por meios de editais de apoio à pesquisa e inovação de instituições como a Fundação de Amparo à Pesquisa (FAPEMA); por meio de parcerias de empresas locais como os Coworkings de São Luís; interlocução entre a Universidade e o mercado, possibilitando parcerias por meio de projetos científicos de ensino, pesquisa e extensão, como as ligas acadêmicas universitárias. Planeja-se também viabilizar a cobrança de uma assinatura de usuário com valor simbólico para a manutenção de recursos da plataforma.

4.2.2 Estratégias para o lançamento do Hubcom

Para as estratégias de lançamento do produto, muitas opções podem ser planejadas. Como, por exemplo, avaliar o uso da mídia off-line com uso de outdoors nos principais pontos da cidade e o uso do digital como forma financeiramente mais viável de alcançar os públicos. Considerando que o projeto trata de um protótipo inicial, planeja-se como ponto de partida, o uso de estratégias de marketing digital que, segundo Torrano (2021), são aquelas que combinam o uso de diversas ferramentas e abordagens digitais para promover marcas, produtos e serviços no ambiente digital, como passo inicial de lançamento do produto. É possível criar um canal nas principais redes sociais como Instagram e Facebook para a promoção da plataforma. É uma forma de, aos poucos, os empreendedores conhecerem o Hubcom, suas funcionalidades e benefícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido neste trabalho as pequenas empresas, em sua maioria, apresentam dificuldades para conseguir sobreviver e se tornar competitivas, muitas vezes sendo eficientes no dia-a-dia, mas incapazes nas decisões estratégicas. Almeida (1994) *apud* Terence e Edmundo Filho (2001), afirma que 80% dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e 20% são decorrentes da insuficiência de recursos. Outrossim, ainda segundo o autor, quando as pequenas empresas investem em algum tipo de prática, ainda o fazem de forma não sistemática e intuitiva, visando mais informações operacionais do que estratégicas.

Desta maneira, ao estudar o universo da comunicação organizacional sob a ótica dos pequenos negócios por meio de uma pesquisa bibliográfica e aplicada ao universo dos pequenos/micros empreendedores de São Luís, analisou-se as principais características destes negócios, e como acontece o gerenciamento de sua comunicação, com base na seguinte pergunta norteadora: *em que medidas as práticas de comunicação organizacional são estratégicas para os pequenos negócios?*

Vale destacar que este trabalho carrega consigo algumas limitações, dentre elas o cenário da Pandemia do Covid-19 que impossibilitou a execução de uma pesquisa mais próxima aos empreendedores, havendo pouco espaço para o desenvolvimento de um elo entre o pesquisador, o universo estudado e as pessoas que o compõem. Esse cenário dificultou até mesmo a execução de metodologias, a possibilidade de uso de grupo focal para melhor compreensão das dinâmicas organizacionais, por exemplo.

Notou-se também que até a predisposição deste grupo para contribuir com a pesquisa foi um dos processos mais difíceis neste contexto. No entanto, foi possível aferir que o recorte dos negócios ludovicenses aqui estudado, é composto por empreendedores individuais que gerenciam a comunicação dos seus negócios e, para eles, a comunicação está muito relacionada aos processos de divulgação da empresa, tendo pouco espaço de enxergá-la como um processo estratégico em suas diferentes nuances, conforme já destacavam Terence e Edmundo Filho (2001).

No diálogo entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa aplicada, este estudo, trouxe luz à concepção de que quando inserida ao contexto dos pequenos negócios a comunicação pode contribuir no fortalecimento dessas pequenas organizações. No entanto, há uma barreira que impede os empreendedores de assumirem a gestão mais

estratégica dessa comunicação, uma delas, evidentemente, é a falta de conhecimento sobre o universo da comunicação, sua abrangência e técnicas de comunicação.

Esta característica vai ao encontro do pensamento de Vidal (1995) *apud* Andreucci (2006), quando cita que no contexto das MPEs não há capital financeiro que permita a admissão de um profissional encarregado de uma atividade específica de comunicação, e o financiamento de programas comumente utilizados por corporações multinacionais. Segundo Barbosa (2006), as micro e pequenas empresas não precisam de técnicas sofisticadas de administração, mas de elementos básicos como objetivos, diagnóstico, análise e planejamento, considerando este último item como de fundamental importância. De forma mais simplificada, as MPEs precisam de uma comunicação específica, pessoal e financeiramente interessante. Em contrapartida, empreendedores precisam enxergá-la como processo importante para seu negócio, além de encontrar maneiras, técnicas que o ajudem a aproximar cada vez mais a comunicação das suas estratégias organizacionais.

Segundo as aferições deste trabalho, observa-se que os empreendedores pesquisados compreendem a importância da comunicação nos seus negócios, isto baseado na pesquisa aplicada a este grupo; quando questionado sobre o nível de importância da comunicação para o negócio. 52,8% a consideraram como muito importante, 45,3% importante e 1,9% optou pela opção outro, adicionando a característica “essencial”, como abordado com mais detalhes no Capítulo 3. Paralelo a isso, este trabalho também conseguiu mapear que os empreendedores pesquisados têm interesse em investir em conhecimentos para compreenderem melhor sobre o cenário da comunicação; 60,4% sinalizaram em conhecimentos técnicos para que ele mesmo tivesse autonomia para compreender as estratégias de comunicação do negócio, enquanto que 32,1% informaram que talvez cogitariam essa possibilidade.

Observa-se que há um crescimento latente de empreendedores que já conseguem perceber como a comunicação é elemento fundamental para sua organização e veem a necessidade de compreenderem mais sobre o assunto, mas que esbarram na limitação de recursos financeiros, ausência de tempo e espaços que favoreçam o acesso a esse conhecimento. Na pesquisa realizada constatou-se que 70% dos empreendedores sinalizaram que não têm conhecimento de espaços específicos que favoreçam esse tipo de conteúdo, enquanto 30% afirmaram conhecer cursos e treinamentos da plataforma Sebrae.

Deste modo, após todas as discussões levantadas neste trabalho, considerando a concepção dos autores estudados e empreendedores pesquisados que destacam a necessidade de obter mais conhecimento sobre a comunicação, foram levantadas as seguintes questões: como estes empreendedores conseguirão ter acesso ao conhecimento inicial necessário para estruturar a comunicação dos seus negócios? como esse conhecimento consegue ser acessado pelos empreendedores, por qual canal? com que linguagem? Como este canal pode ser financeiramente interessante? Como ele pode ser mensurado? Em que medida ele consegue ser um diferencial nas pequenas organizações ludovicenses?

Desta maneira, considerou-se que criar algo no ambiente *on-line* reduziria custos e facilitaria o acesso aos empreendedores, já que boa parte deles já estão inseridos no campo da internet e das redes sociais. Dentre os recursos oferecidos pelo computador e disponíveis por meio do acesso à internet, tem-se o blog, ferramenta que visa uma ampla participação dos usuários da rede por meio de canais colaborativos, nos quais os empreendedores poderiam atuar como emissores e produtores de conteúdo, estimulando a autoria, a interatividade e a troca de conhecimento.

Para o desenvolvimento da plataforma, aqui denominada Hubcom, o estudo teve por base a metodologia de criação design thinking. A metodologia é norteada por seis principais etapas: imersão, observação, ideação, prototipagem, desenvolvimento e iteração. Durante todo o percurso da construção deste trabalho elas estiveram imbricadas, foram ajustadas, remodeladas além de contarem com um misto de metodologias complementares, como o mapa de empatia e o Canvas, de modo a possibilitar a execução do protótipo e, por conseguinte, no futuro, o produto final.

Considerando que os empreendedores são o público-alvo deste trabalho e que o pilar da metodologia design thinking é entregar a melhor experiência do cliente com o produto final, ou seja, para os empreendedores é necessário que a plataforma faça sentido e entregue realmente um conteúdo de valor, considerou-se no planejamento da plataforma algumas características e funcionalidades essenciais. Estruturalmente, então, fez-se necessário pensar em uma categorização de forma a permitir que o usuário do hub conseguisse se orientar facilmente pelos tópicos e tipos de conteúdo. Desta maneira, as funcionalidades do Hubcom foram divididas em três sessões: Recursos de Informação (notícias, blog e eventos), recursos de interação (página do participante, fórum e grupos) e recursos de educação (cursos).

O objetivo final de todo projeto que tenha como metodologia norteadora o design thinking é projetar uma solução que satisfaça três questões: Valor, Viabilidade Técnica e Viabilidade Comercial. O valor é aquilo que o usuário vai ver na solução. Para que uma solução gere valor ao usuário, ela deve apelar às necessidades, emoções e comportamentos das pessoas para qual está sendo projetado. Desta maneira, é valioso para este trabalho que a plataforma seja reconhecida pelo seu conteúdo, seus temas e, acima de tudo, como um instrumento transformador na realidade das práticas organizacionais dos pequenos negócios. Para experienciarem o Hubcom, convidou-se dez empreendedores para usarem a plataforma durante uma semana, em seguida aplicou-se um formulário de avaliação da plataforma. De maneira geral, 90% dos empreendedores vislumbravam potencial na plataforma e, em contrapartida, 10% sinalizaram que talvez. Quanto à taxa de possível indicação da plataforma, 70% dos empreendedores citaram que indicariam a plataforma, 30% destacaram que talvez indicariam. Não houve relato de não indicação da plataforma.

Outra variável importante é a viabilidade técnica, que nada mais é senão a convicção de que o projeto é tecnicamente possível de ser realizado. Embora não se deva basear projetos em especificações técnicas, as soluções precisam ser práticas e implementáveis sem precisar demandar custos enormes. Neste ponto, observa-se que o Hubcom apresenta boa viabilidade técnica, já que para sua prototipação precisa necessariamente da linguagem de programação disponível na internet.

Por último, a viabilidade comercial, que diz respeito à possibilidade de o produto vir a se formalizar como um negócio mercadológico. Desta maneira, este projeto pretende ser viabilizado financeiramente por meios de editais de apoio à pesquisa e inovação de instituições como a Fundação de Amparo à Pesquisa (FAPEMA); por meio de parcerias de empresas locais como os Coworkings de São Luís; a interlocução entre a universidade e o mercado, possibilitando parcerias por meio de projetos científicos de ensino, pesquisa e extensão, como as ligas acadêmicas universitárias; além de ser possível viabilizar a cobrança de uma assinatura de usuário com valor simbólico para a manutenção de recursos da plataforma. Para a inserção da plataforma no mercado, ou seja, para uso dos empreendedores locais, é necessário ainda refinar os detalhes visuais do protótipo, traçar um plano de comunicação e marketing para seu lançamento, e ainda organizar toda a gestão de operação desse produto.

No contexto atual, ainda é cedo para a construção de métricas tão expressivas, mas elas indicam um ponto de partida promissor para a proposta do Hubcom, em especial,

em oferecer impactos positivos aos empreendedores locais, dentre eles: incentivo à experimentação, tanto de novas tecnologias quanto de novas possibilidades de práticas de comunicação; já que por meio da plataforma os empreendedores terão contato com uma variedade de conteúdos que permitirá conhecimento do básico, a itens mais avançados como aplicativo que ajude no cadastro de clientes por exemplo, a criação de uma cultura empreendedora preocupada com a comunicação organizacional; considerando que os empreendedores terão acesso diariamente a esse universo que defende que a comunicação precisa estar alinhada a estratégia dos negócios, ficará cada vez mais fácil surgirem donos de negócio com esta mentalidade, além de permitir auxílio na estruturação da comunicação dos negócios locais e uma rede de apoio e interação entre os empreendedores. Como forma de monitorar se a plataforma está cumprindo estes objetivos, avaliação pode ser realizada por alguns indicadores: número de vezes que a empresa recebeu comentários ou e-mails com sugestões ou críticas que foram importantes para o negócio, quantidade de visitação diária a plataforma, porcentagem de empreendedores que comentam no Hubcom, por exemplo.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou concatenar temas correlatos para responder questões futuras como: entender quais mídias sociais e canais off-line os empreendedores utilizam e verificar quais as possíveis finalidades de uso delas, reconhecer como esses empreendedores agregam valores pessoais às informações do negócio e quais adequações ou mudanças elas geraram nos serviços/produtos oferecidos pelas microempresas.

Outro caminho para melhorar estudos futuros é um recorte melhor das empresas estudadas, isso porque no campo de estudo das pequenas organizações não é possível traçar um único perfil de um empreendedor ou negócio, porque por si só os pequenos negócios possuem características individuais peculiares que estão diretamente relacionadas à multiplicidade de personalidades dos microempresários, além de outras variáveis como: bairro, formação educacional, local geográfico do negócio, tipo de negócio, entre tantas, o que não permite colocar todos em uma mesma classificação. Então, é interessante sempre trazer a ramificação da área dos negócios, tipo de negócio, localidade como variáveis determinantes do estudo.

Pode-se afirmar que este trabalho atingiu seu objetivo principal que foi propor um instrumento de comunicação passível de uso dos empreendedores. Cada funcionalidade escolhida levou em consideração as expectativas e sugestões dos públicos pesquisados, além de refletir um dos objetivos específicos do trabalho: demonstrar como

a comunicação organizacional pode contribuir efetivamente no cenário das micro e das pequenas empresas ludovicenses. Espera-se que este seja um ponto de partida para que as pequenas empresas enxerguem a comunicação como pilar fundamental para o desenvolvimento efetivo dos seus negócios, porque é por meio de uma comunicação organizacional estratégica que a marca se fortalecerá ao longo do tempo.

Não obstante, tratando-se de um relatório técnico, a interlocução entre a universidade e o mercado, principalmente ligado ao tema, se mostra como um ponto de partida importante para novas discussões, caminhos e melhorias. A proposta do produto não se encerra nas páginas deste trabalho, pois o objetivo é criar uma rede que ao longo do tempo vá se aprimorando, se aperfeiçoando e contribuindo efetivamente com o dia a dia de cada empreendedor.

REFERÊNCIAS

ANDREUCCI, S. J. J. A atuação do profissional de relações públicas em pequenas e médias empresas. **Revista Organicom**. São Paulo. n. 5, 2006.

AGÊNCIA BRASIL. **Dependência de redes sociais prejudica micro e pequenas empresas**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-10/dependencia-de-redes-sociais-prejudica-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 15 mar. 2022.

AUSTIN, Mark. **Tem alguém aí? – As comunicações no século XXI**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFERNECK, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio de Sousa Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: ISCSP, 2006.

BLOG LIT. **Indo além das ferramentas: Qual é a essência do Design Thinking?** Disponível em: <https://blog.lit.com.br/indo-alem-das-ferramentas-qual-e-a-essencia-do-design-thinking>. Acesso em 15 fev. 2022.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Revista Comunicação e Sociedade**, vol. 26, 2014, pp. 71 – 80. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1146/1128>. Acesso em: 29 jun. 2022.

CEZARINO, L. O; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, FEA/USP. São Paulo. 2007.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A Comunicação na sociedade digitalizada. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. Summus: Saraiva, 2016.

CICHY, James. **As 4 principais dores dos empreendedores**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/destrava-pme/4-principais-dores-dos-empresarios/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

CURVELLO, João José Azevedo. **Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. 32, Curitiba – PR, 2009. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf> Acesso em: 27 jan.2014.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DREYER, B. M. **Relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada**: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-13112014-111159/pt-br.php>. Acesso em: 30 nov. 2021.

FRUTOS, Mario Barbajas. Comunidade Global e Aprendizagem: usos da internet nos meios educacionais. *In*: SANCHO, Juana M. **Para uma Tecnologia Educacional**. Porto Alegre: Artmed, 1998, p. 313-327.

GUIARO, Isabela. **Qual a melhor linguagem de programação para sites?** Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/br.godaddy.com/blog/qual-a-melhp-linguagem-de-programação-para-sites/amp>. Acesso em: 20 mar. 2022.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **As 4 principais dores dos empreendedores**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/destrava-pme/4-principais-dores-dos-empresendedores/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HARASSIM. **Redes de aprendizagem**: um guia para o ensino e aprendizagem on-line. São Paulo: SENAC, 2005. 1a ed.: MIT Press (EUA), 1995.

HART, S. **Capitalismo na encruzilhada**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil – 2001**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9123-as-micro-e-pequenas-empresas-comerciais-e-de-servicos-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 20 fev. 2022.

ISLAS, O. **“De las relaciones públicas a la comunicación estratégica”**. Chasqui, 2005. Disponível em: <http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/>. Acesso em: 29 jun. 2022.

JUCEMA. **Anuário Estatístico da Jucema 2020**. Disponível em: http://api.jucema.ma.gov.br/files/1611868541_anuario-estatistico-jucema.pdf. Acesso em 20 de mar. de 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 37-58.

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

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual Matrizes, vol. 8, núm. 2, enero-junio, 2014, pp. 35-61. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=143032897003>. Acesso em 27 nov. 2021.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

LATTIMORE, D. *et al.* **Relações Públicas**: profissão e prática. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 mar. 2022.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal**: ensaio sobre uma sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MACEDO, Aline Mariano; PORÉM, Maria Eugênia; ANDRELO, Roseane. Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa. *In*: **Comunicação e Sociedade**, vol. 26, 2014. 109 – 135. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/135692>. Acesso em: 12 de mar. 2022.

MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. 2.ed. São Caetano,RS: Difusão Editora, 2011.

MELLES, Carlos. Pesquisa aponta que 70% das empresas recorreram às redes sociais na pandemia. *In*: **Diário do Comércio**. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/pesquisa-aponta-que-70-das-empresas-recorreram-as-redes-sociais-na-pandemia/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.

MOTA, Janine da Silva. Utilização do Google *Forms* na Pesquisa Acadêmica. *In*: **Revista Humanidades e Inovação** v.6, n.12 – 2019. P. 371-380. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/1106>. Acesso em: 20 de mar. 2022.

PATEL, Neil. **Why a Content Hub is Your All-Powerful Media Magnet**. Tradução google. Disponível em: <https://neilpatel.com/blog/content-hub/>. Acesso em 20 mar. 2022.

PEREIRA, Daniel. **o-que-e-o-business-model-canvas/** Disponível em:<https://analistamodelosdenegocios.com.br/blog/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

PÉREZ, RA. **Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica estratégica.** Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales. 0, 2, Feb-Aug, 2012. Disponível em: <https://aprenderly.com/doc/3417923/comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica--s%C3%AD-claro.-pero--%C2%BFqu%C3%A9>. Acesso em 29 jun. 2022.

PIMENTA, Elisabeth. **Comunidades Virtuais.** Disponível em: <https://comunidade24-7.webnode.com/comunidades/virtual/>. Acesso em 20 mar. 2021.

PORÉM; Maria Eugênia. **Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI).** Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/496. Acesso em: 10 jan. 2022.

PORÉM, Maria Eugênia *et al.* **A comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações.** Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11>. Acesso em 10 mar.2022.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education, 2009.

RODRIGUES, Eliézer. **A importância do hub de conteúdo como estratégia de performance.** Disponível em: <https://pulso.jussi.com.br/a-import%C3%A2ncia-do-hub-de-conte%C3%BAdo-como-estrat%C3%A9gia-de-performance-eb32db5b3b96>. Acesso em: 20 fev. 2022.

SALLES, José Antonio Gameiro. **Projeto, Implementação e Avaliação de um Espaço Virtual para Apoiar a Disciplina Introdução às Redes.** Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/060-TC-B2.htm>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Segmentos mais Vulneráveis à Crise do Coronavírus.** Disponível em: <https://paineis-lai.sebrae.com.br/single/?appid=f9c6ba40-ae97-4aee-804e-2eff863f4a6f&sheet=ce0f6f6d-5f3f-45e1-a4bd-31363554586b&opt=cursel&select=clea-rall>. Acesso em: 21 mai. 2020.

SEBRAE. **Relatório de Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Brasília, 2015. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/mortalidade_empresas/. Acesso em: 10 jan. 2022.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília: 2014. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SEBRAE. **Pesquisa: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 14 jan. 2022.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira:** Região Nordeste. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Nordeste.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas.** Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SEBRAE. **Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 25 jan. 2022.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios – 10ª Edição do Sebrae.** Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-10a-edicao-do-sebrae-marco-2021#:~:text=Sebrae%20Mar%C3%A7o%20%7C%202021-,O%20Impacto%20da%20pandemia%20de%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%20%20E%80%93%2010%C2%AA,estados%20e%20do%20Distrito%20Federal>. Acesso em: 25 jan. 2022.

SEBRAE. **MEIs têm a maior taxa de mortalidade entre empresas.** Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2021/06/28/pro/sebrae-meis-tem-a-maior-taxa-de-mortalidade-entre-empresas/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

SILVA, Marco (Org.). **Educação online.** São Paulo: Loyola, 2006.

SILVA, Alex da. **Teste:** o fim e o começo do Design Thinking. Disponível em: <https://www.weme.com.br/blog/teste-o-fiz-e-o-comeco-do-design-thinking>. Acesso em: 25 jan. 2022.

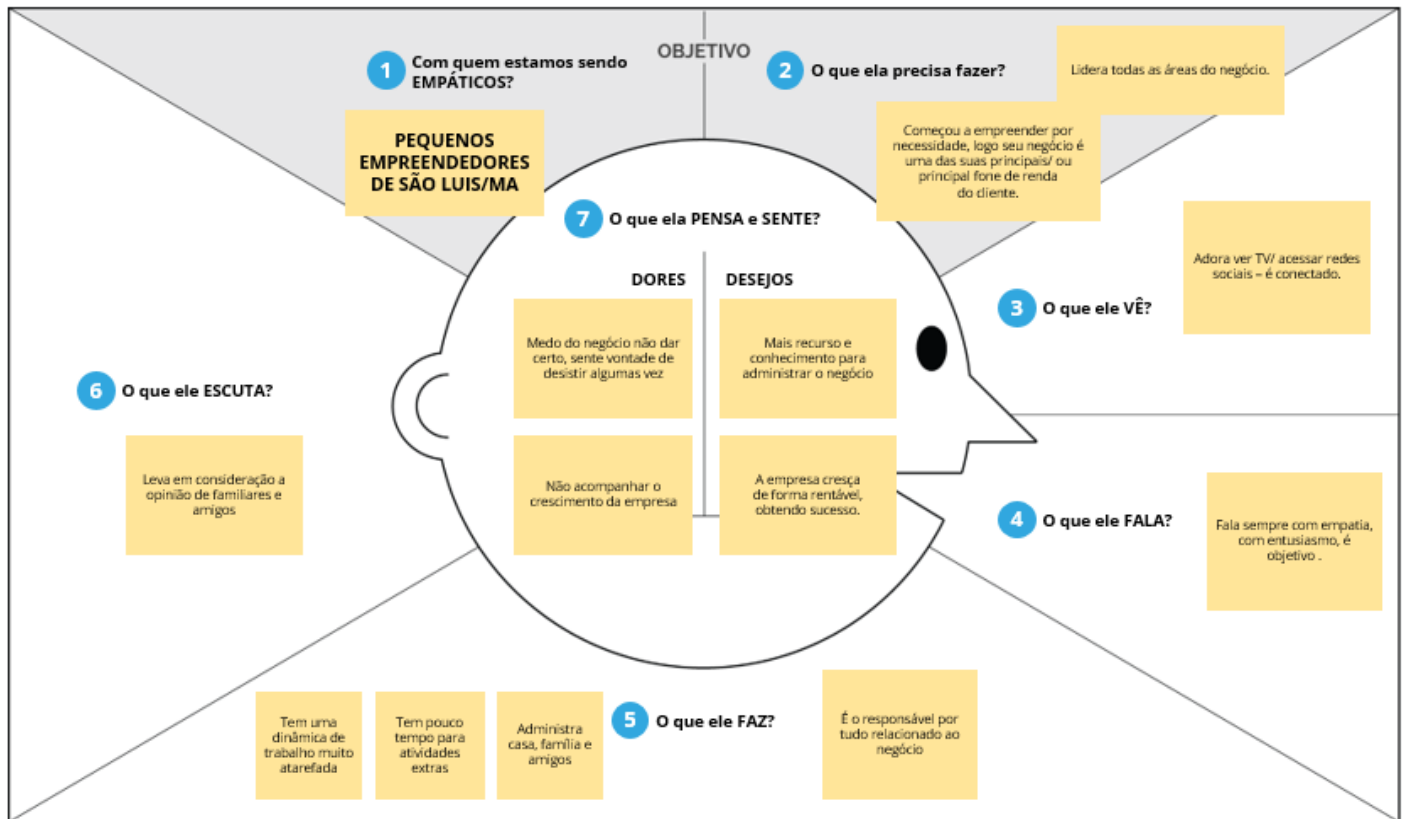
SOUSA, Allana D' Paula Mendes. **Os pequenos empreendimentos e o planejamento de suas atividades gente a pandemia da COVID-19 em são Luis do Maranhão.** Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4540/1/ALLANA-SOUSA.pdf>. Acesso em 25 jan. 2022.

SOUTO, Mario. **Front-end, back-end e full stack.** Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/o-que-e-front-end-e-back-end>. Acesso em: 20 mar. 2022.

TERENCE, A. C; EDMUNDO FILHO. **Planejamento Estratégico na Pequena Empresa:** as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. Disponível em: <https://www.di.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-strategico.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

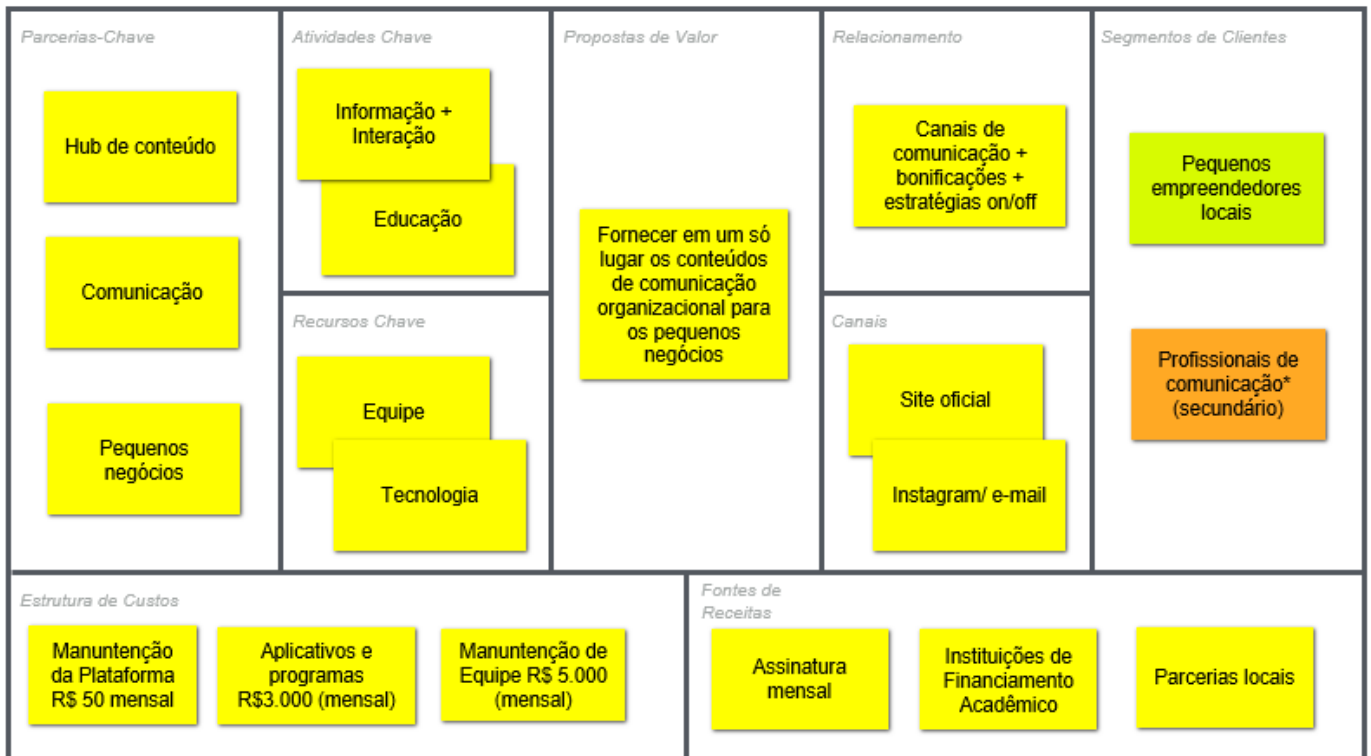
VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 20 14. Comunicação e Sociedade, vol.

APÊNDICE A – MAPA DE EMPATIA



APÊNDICE B – CANVAS

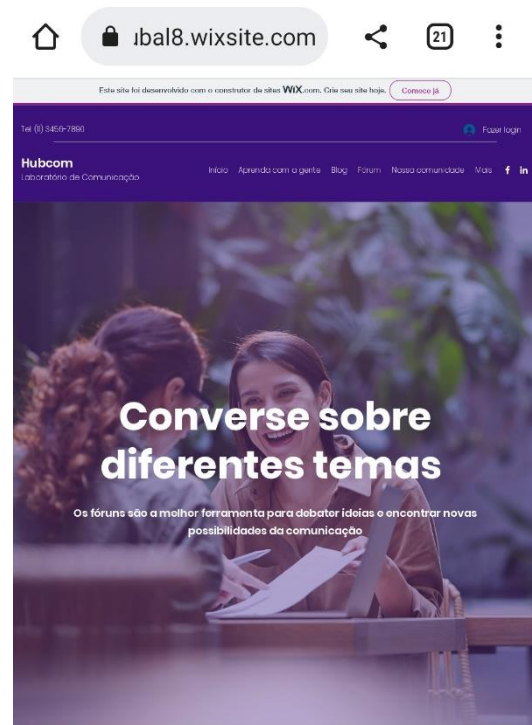
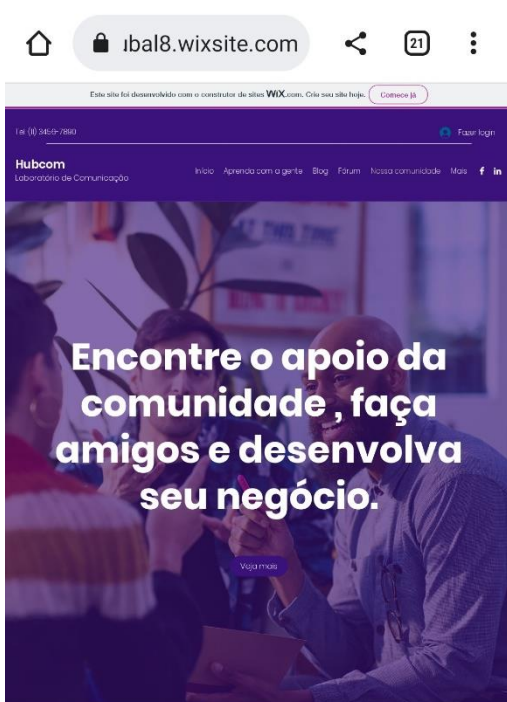
CANVAS: Plataforma de Comunicação



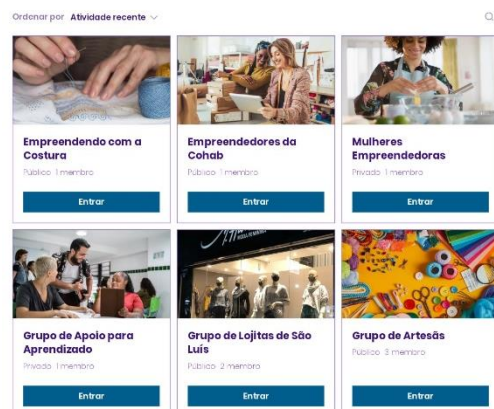
APÊNDICE C – PROTÓTIPO HUBCOM (PÁGINA INICIAL E BLOG)



APÊNDICE C – PROTÓTIPO HUBCOM (PÁGINA GRUPOS E FORÚM)



Nossas Comunidades



APÊNDICE D – PROTÓTIPO HUBCOM (PÁGINA APRENDA COM A GENTE)

The screenshot displays a web browser at the URL ibal8.wixsite.com. The website header includes the phone number (11) 3456-7890 and a 'Fazer login' button. The main navigation menu lists: Início, Aprenda com a gente, Blog, Fórum, Nossa comunidade, and Mais. The primary heading is 'Aprenda com a gente', with a sub-heading: 'Diversos cursos para contribuir com a gestão da comunicação do seu negócio'.

Three course cards are featured below the main heading:

- Mini Curso: Descobrindo o propósito do seu negócio**
 Aprenda a construir a Missão, Visão e Valores da sua empresa.
 Um mini curso on-line gratuito com carga horária de 72h.
 Botão: [Fazer curso gratuito](#)
- Oficina Experimental: Seja uma marca Relevante**
 Aprenda a definir estratégias de reconhecimento para o seu negócio.
 15 vagas - Presencial - 25 de setembro - Prédio de Empreendedorismo da UFMA.
 Botão: [Fazer oficina](#)
- Oficina Experimental: RELACIONE-SE**
 Saiba como traçar estratégias de relacionamento com diferentes públicos.
 10 vagas - Presencial - 30 de setembro - Prédio de Empreendedorismo da UFMA.
 Botão: [Fazer curso gratuito](#)

At the bottom of the page, there is a chat prompt: 'Entre em contato para saber mais sobre as nossas atividades' and a button labeled 'Vamos conversar por chat'.

APÊNDICE E – PROTÓTIPO HUBCOM (PÁGINA CENTRAL DE AJUDA)

