

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**LUCIANO NUNES SUMINSKI**

**MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E  
PRÁTICAS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO**

Porto Alegre

2017

**LUCIANO NUNES SUMINSKI**

**MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E  
PRÁTICAS EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

**Orientadora:** Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre

2017

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, com amor.

Agradeço ao incentivo da minha esposa, pelo apoio da minha mãe e do meu irmão e, especialmente, ao meu pai, que sempre investiu na minha educação.

Agradeço também a minha professora orientadora, pela paciência.

*“Uma teoria sem prática é pura abstração; só a prática é fundadora – é ela que problematiza, instiga, coloca questões. O homem teoriza não apenas porque pensa, mas porque sente, age, se relaciona”.* (França, 2001)

## RESUMO

Trabalhar com Mensuração de Resultados em Comunicação representa acompanhar a evolução das estratégias de pesquisa e gestão da Comunicação Empresarial, tornando a abordagem do assunto um interesse contemporâneo e aderente à necessidade de contemplar os avanços tecnológicos, que se multiplicam com velocidade. Mais do que relevante, a Mensuração de Resultados em Comunicação é uma possibilidade real e promissora para o entendimento parcial das influências dessas transformações, inclusive na Cultura Organizacional. Este estudo trata do assunto com conceitos e práticas voltados à Inovação e criatividade, que cada vez mais fazem parte dos ambientes organizacionais, tornando a gestão dos relacionamentos um desafio para os profissionais de Comunicação, que precisam conciliar novos conceitos de produção e prestação de serviços com a tradicional busca por resultados imediatos. Em seu desenvolvimento, o estudo estabelece relações entre a teoria e a prática da Mensuração de Resultados em Comunicação nos ambientes de Inovação, contemplando a realização de pesquisa com uma Startup. Com esta dissertação pretende-se contribuir para uma melhor compreensão dos fenômenos de Comunicação Empresarial e seus resultados, abordando as Startups como empresas abertas ao aprendizado e às incertezas, e que podem vir a representar um laboratório de experimentação sobre novos conceitos e práticas organizacionais com relação à Comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação. Cultura organizacional. Inovação. Mensuração de resultados. Startups.

## **ABSTRACT**

Working with measurement of results in communication consists of monitoring the development of research strategies and management of business communication, transforming the approach to the subject into a contemporary interest whilst being bonded to a need of contemplating technological advances, which are multiplying fast. More than relevant, the measurement of results in communication is a real and promising possibility for the partial understanding of the influences of these multiple changes, including in the Organizational Culture. This study treats the subject by approaching concepts and practices geared up for innovation and creativity, which are increasingly part of the organizational environments, making the management of relationships a challenge for media professionals, who need to reconcile new concepts of production and services with the traditional search for immediate results. In its development, the study establishes relationships between theory and practice of measurement of results in communication in environments of innovation, contemplating the execution of exploratory research with a Startup. This dissertation intends to contribute to a better understanding of the phenomena of business communication results, investigating the Startups as companies that are open to learning and to uncertainties, and that may represent a laboratory of experimentation on new organizational concepts and practices with regards to communication.

**Keywords:** Communication. Organizational culture. Innovation. Measurement of results. Startups.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	7
<b>2 COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO</b>	18
<b>2.1 Cultura Organizacional: conflito, desequilíbrio e Inovação</b>	18
<b>2.2 Comunicação Empresarial: relacionamentos e transformações organizacionais</b>	27
<b>2.3 Inovação e Criatividade em Ambientes Organizacionais</b>	37
<b>2.4 Experiência das Startups no Futuro da Comunicação Empresarial</b>	43
<b>3 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO</b>	51
<b>3.1 Aportes Bibliográficos sobre Mensuração de Resultados em Comunicação no Brasil</b>	51
<b>3.2 Estratégia e Modelos de Mensuração de Resultados em Comunicação</b>	58
<b>3.3 Abordagem Contemporânea da Mensuração de Resultados em Comunicação</b>	64
<b>3.4 Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação: humanização e sustentabilidade</b>	70
<b>4 APLICAÇÃO DA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE UMA STARTUP</b>	80
<b>4.1 Aspectos do contexto das Startups</b>	81
<b>4.2 Análise das Práticas de Comunicação, Inovação e Mensuração de Resultados</b>	86
<b>4.3 Desenvolvimento de uma Aprendizagem Contínua</b>	106
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	117
<b>REFERÊNCIAS</b>	121
<b>ANEXO 1 -</b> Clipagem de notícia publicada sobre a Inbeauty no site oficial da CIENTEC	126
<b>ANEXO 2 –</b> Folder institucional da Inbeauty Brasil	127
<b>ANEXO 3 -</b> Site institucional da Inbeauty Brasil	129
<b>ANEXO 4 -</b> Embalagem do produto “hair and nails”	130
<b>ANEXO 5 –</b> Página oficial da Inbeauty na rede social Facebook	132
<b>ANEXO 6 -</b> Blog institucional da Inbeauty Brasil	133
<b>ANEXO 7 -</b> Folder de Produtos da Inbeauty Brasil	134
<b>ANEXO 8 -</b> Clipagem de Notícias publicadas na imprensa sobre a Inbeauty Brasil	136
<b>ANEXO 9 -</b> Planilha Gerencial da Inbeauty dos investimentos em Comunicação do ano de 2016	141

## 1 INTRODUÇÃO

Acompanhar as mudanças dos tempos atuais é um desafio para indivíduos e organizações. É cada vez mais necessário resiliência com as mudanças de comportamentos, hábitos de consumo, surgimento de novas profissões, avanços científicos e, principalmente, com conflitos e desequilíbrios. As organizações, nesse contexto, precisam se adaptar rapidamente, conciliando a busca por resultados econômicos e os interesses dos diferentes públicos com que se relacionam.

Considerando a economia global em constante movimento, impulsionada por interesses sustentáveis, pela Inovação e a criatividade, vale salientar o papel fundamental do sujeito dentro das organizações, de como ele é percebido e quais são as dimensões que relacionam seu desempenho com os resultados financeiros quando se pensa nos objetivos dessas organizações. Sobretudo em ambientes de Inovação, onde os aspectos humanos são ainda mais valorizados.

E, quando se trata de ambientes de Inovação, as Startups são empresas que representam esse contexto de desafios e compreensões a serem definidas, principalmente quanto à Comunicação. São empresas que necessitam de sensibilidade e perspicácia para acompanhar as principais tendências e discontinuidades econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais. Conforme Terra (2012, p. 19), “[...] as empresas mais inovadoras do mundo sabem que é necessário ter um processo sistêmico, deliberado e contínuo para identificar as grandes oportunidades para inovar e se diferenciar no mercado”.

Os investimentos em projetos e ações de Comunicação são encontrados mesmo dentro do orçamento de pequenas organizações. Como acontece em grandes empresas, com histórico de pesquisa e planejamento na área, em certos momentos se deparam com a dificuldade de mensurar os resultados e a efetividade das atividades de Comunicação, e seus consequentes investimentos financeiros.

Yanaze (2010, p. 96) destaca que “[...] o ponto crucial para que o dinheiro destinado à Comunicação passe a ser visto como investimento é a clara definição de quais e quantos serão os benefícios futuros, e quando eles advirão”. Esta reflexão pressupõe que no cotidiano dos profissionais de Comunicação, é comum ter que enfrentar dificuldades em justificar os investimentos que solicitam, pela falta de indicadores tangíveis para mensurar os resultados de suas iniciativas.



O objeto de estudo deste trabalho são as relações entre a Mensuração de Resultados em Comunicação e os ambientes de Inovação, representados pelas práticas organizacionais das Startups. Por se tratar de um tema ainda pouco disseminado, no que diz respeito à tentativa de identificar alternativas para mensurar o retorno de investimentos nesta área, esta dissertação adquire um caráter inovador.

A criação e o desenvolvimento de projetos de Comunicação, que alcancem resultados legítimos e reconhecidos, é cada vez mais complexa quanto à variedade multidisciplinar dos recursos e possibilidades de Comunicação disponíveis, principalmente quando se leva em conta que constantes avanços tecnológicos acabam estimulando a mudança de comportamento dos *stakeholders*<sup>1</sup>. Por isso, o contexto da pesquisa direciona o foco para a Inovação em Startups, relacionando os conceitos da Mensuração de Resultados em Comunicação com a prática de gestão da Inovação dessas empresas, quanto aos investimentos em Comunicação.

O grande desafio dessa abordagem teórica consiste, então, na realização de uma análise dos conceitos de Mensuração de Resultados em Comunicação aplicados em ambientes de Inovação, especificamente em Startups. E, nesse contexto, o quanto essas empresas, que possuem características muito específicas de administração e gestão da Comunicação, necessitam da compreensão dos estudos atuais sobre o comportamento e os relacionamentos nas interações mediadas pela tecnologia.

As noções de Comunicação adotadas neste estudo estão amparadas na visão de Bueno (2009b), que trabalha com o conceito de Comunicação Empresarial. O autor adota um conceito para Comunicação Empresarial que considera abrangente e que dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. Assim:

[...] entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009b, p. 4).

De acordo com a percepção de Bueno (2009b), “[...] postula-se uma visão abrangente para a Comunicação Empresarial e parte-se do pressuposto de que ela não é realizada apenas pelos profissionais de Comunicação de uma organização, mas por todos aqueles que a integram” (BUENO, 2009b, p. 4). Ele ressalta, ainda, que é importante perceber que “[...] a

---

<sup>1</sup> Segundo Kunsch (2003), *stakeholders* são pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Cada organização necessita e deve sempre identificar e descobrir quais são os seus públicos estratégicos.

Comunicação de uma organização está indissolúvelmente ligada ao processo de gestão e, portanto, à Cultura Organizacional. Sem esses vínculos, não há como cogitar uma Comunicação efetivamente estratégica ou integrada<sup>2</sup>” (BUENO, 2009b, p. 4).

Embora o conceito de Comunicação Empresarial seja ampliado no Capítulo 2, cabe ressaltar que ele constitui-se em um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Bueno (2009b, p. 10) entende que “[...] a Comunicação Empresarial se estrutura para usufruir das potencialidades das tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas e a sociedade”. Em um novo cenário social e mercadológico, “[...] a Comunicação Empresarial integra o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado ‘capital intelectual’ das organizações” (BUENO, 2009b, p. 10).

Em tempos onde a ubiquidade das tecnologias está mudando a forma de interagir, e condicionando os relacionamentos, empresas e governos passam a perceber o conhecimento e a informação como um importante elemento econômico. Assim, o estudo sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação, que há décadas vêm solidificando sua relevância, necessita se adaptar constantemente aos novos ambientes de negócios.

A competitividade acirrada, que caracteriza as relações mercadológicas atualmente, impulsiona as empresas para que tenham controle sobre as suas áreas de negócio e quanto aos investimentos realizados, pois só assim é possível que se destaquem e obtenham resultados efetivos. Constantes alterações de cenários e instabilidades econômicas e políticas maximizam a importância de se manter o foco no comportamento, nos hábitos e, principalmente, nas tendências de consumo dos públicos de interesse.

O foco na realidade das empresas que se desenvolvem em ambientes de Inovação, especificamente as Startups, delimitando o estudo às práticas e investimentos em Comunicação, se justifica pela relevância mercadológica dessas organizações, que são criadas e desenvolvidas em cenários instáveis, muitas vezes com ciclos curtos de existência. Assim, busca-se também o entendimento de como estes cenários condicionam e punem as organizações que não tenham a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de comportamento e consumo da sociedade.

De acordo com Ries (2012, p. 7), “[...] empreender é administrar. Uma Startup é uma instituição, não um produto, assim requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída

---

<sup>2</sup> O conceito de comunicação integrada será referenciado no capítulo 2, no subcapítulo 2.2.

para seu contexto de extrema incerteza”. Ries afirma que estratégias sólidas e pesquisas de mercado podem não ser suficientes para o sucesso de uma Startup, e justifica a adoção de métodos tradicionais da administração, sem qualquer adaptação, como fator influenciador do fracasso da maioria dos empreendedores que lançam novas Startups no mercado.

Outra motivação para o estudo advém da atuação profissional do autor, que vivencia diariamente, há muitos anos, experiências e desafios em busca da Mensuração de Resultados em projetos de assessoria de Comunicação, como forma de compreender e transformar ações intangíveis em ativos tangíveis através de pesquisa, planejamento e análise de padrões com base em dados estratégicos.

Considerando a complexidade dos fenômenos que envolvem a Comunicação em ambientes organizacionais, a prática de pesquisas pode ser considerada um elemento essencial para ampliar o conhecimento de seus reflexos e resultados. Tanto no âmbito das relações políticas, econômicas e sociais, quanto aos aspectos que envolvem o planejamento, a execução e a Mensuração de Resultados de projetos e ações.

Segundo Yanaze (2010), a necessidade de gerar controle, métricas e dados de avaliação nas rotinas administrativas nas organizações, sobretudo com foco nas questões relativas aos investimentos em Comunicação, torna essencial a utilização e ampliação contínuas dos processos de tecnologia da informação baseados em pesquisa, com foco na busca de resultados projetados em planejamento estratégico, e não limitando o papel e a função da Comunicação dentro do negócio.

Assim, estabelecer relações entre a Mensuração de Resultados em Comunicação com os ambientes de Inovação pode vir a representar um reflexo de padrões importantes das mudanças conceituais e práticas nessa área de estudo. Essa reflexão sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação é abordada no Capítulo 3, e contempla, entre outros autores, a percepção prática de Yanaze (2010), que consegue reunir o caráter científico com a aplicação exemplificada, como forma de desmistificar e justificar a importância de dar seqüência ao estudo para a melhoria dos resultados efetivos dos investimentos em Comunicação. A pesquisa também aborda os estudos de Lopes (2016), que relaciona diferentes modelos de Mensuração de Resultados em Comunicação e debate sobre a adoção de padrões de mensuração pelo mercado.

O objetivo geral dessa dissertação é refletir sobre os conceitos que envolvem a Mensuração de Resultados em Comunicação no contexto dos ambientes de Inovação, contemplando a atuação das Startups. Seus objetivos específicos são:

- a) perceber se a bibliografia dos autores brasileiros que trabalham com Mensuração de Resultados em Comunicação contempla os ambientes de Inovação e suas práticas;
- b) analisar as abordagens sobre Cultura Organizacional, presentes na Comunicação Empresarial, e a relação com as situações de desordens, incertezas e desequilíbrios presentes em ambientes de Inovação;
- c) abordar as dimensões práticas sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação de uma Startup, contextualizadas nos conceitos adotados no estudo.

Com base nas conclusões de Yanaze (2010), percebe-se a falta de integração existente entre os setores de Comunicação com as demais áreas consideradas vitais para a obtenção de resultados dentro de qualquer organização, principalmente a área financeira. Existem variáveis não relacionadas diretamente com a área de Comunicação, que são bases estruturais e indicadores que norteiam a atuação de toda a organização, e que influenciam diretamente a obtenção de resultados gerais definidos em planejamentos estratégicos. Conforme destaca Yanaze (2010):

[...] a falta de intimidade do comunicador com a linguagem financeira gera uma falta de comprometimento com o retorno econômico das ações. Isso porque boa parte dos profissionais de Marketing e Comunicação ainda acreditam que é impossível prever ou mensurar os resultados oriundos de suas estratégias de Comunicação. (YANAZE, 2010, p. 139).

Assim, fica definido o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre os conceitos sobre Mensuração de Resultados em Comunicação e a atuação das Startups no contexto dos ambientes de Inovação?

Para as Startups, que precisam se adaptar a cenários de riscos e incertezas, cabe ampliar a compreensão dos relacionamentos com seus *stakeholders*, percebendo as mudanças de comportamento e hábitos de consumo de clientes e usuários<sup>3</sup>, e se envolvendo em situações e experiências onde se desenvolve a maioria dos negócios de Inovação.

A definição de metas de Inovação, segundo Terra (2012), requer o entendimento preciso do ambiente mercadológico e a natureza específica da Inovação no contexto dos negócios da empresa. O autor acredita que “[...] indicadores de outras empresas devem ser analisados e compreendidos, mas nunca copiados, pois os bons indicadores de Inovação são

---

<sup>3</sup> Neste estudo, sempre que forem utilizadas as palavras cliente, consumidor ou usuário, estas assumirão a significação do conceito de *stakeholders*, já referenciado anteriormente.

aqueles que estão intimamente ligados ao posicionamento e estratégia. E estes também devem ser muito específicos de cada empresa.” (TERRA, 2012, p. 40).

Com o intuito de guiar esse estudo foi adotada a abordagem hermenêutica, a partir da estratégia da Hermenêutica de Profundidade proposta por Thompson (2011). Essa escolha se justifica pela possibilidade de realizar uma análise interpretativa, garantindo liberdade ao pesquisador. Portanto, a Hermenêutica de Profundidade serviu de inspiração para os três movimentos realizados nesta investigação, que tem a Análise de Conteúdo como método. Thompson (2011) propõe a interpretação da doxa como etapa preparatória para o desenvolvimento do referencial metodológico, levando o pesquisador a perceber os dados que facilitam a compreensão das formas simbólicas, e a relacionar esses dados com as análises dentro do contexto de aplicação da abordagem interpretativa. Segundo Thompson (2011, p. 365), “[...] as três fases do enfoque da Hermenêutica de Profundidade são: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/ reinterpretação, e propõem um caminho para o melhor desenvolvimento do processo de pesquisa científica”. A Hermenêutica de Profundidade é um referencial metodológico amplo com dimensões analiticamente distintas de um processo interpretativo complexo. E é justamente essa estrutura metodológica que inspirou os movimentos para a análise de conteúdo das práticas de comunicação em Startup.

Nesse contexto, com base no objetivo geral e objetivos específicos, salienta-se a importância de realizar uma pesquisa exploratória, aderente aos conceitos desenvolvidos neste estudo, principalmente quando se trabalha com a flexibilidade que envolve os ambientes de Inovação. A pesquisa exploratória é aplicada em uma Startup, utilizando entrevista formal com um sócio diretor, a análise de documentos e o fluxo sistematizado das informações pertinentes ao objeto de pesquisa.

Com relação à pesquisa exploratória, cabe ressaltar alguns princípios básicos de sua natureza. Segundo Malhotra (2006, p. 98), a pesquisa exploratória “[...] é um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação problema enfrentada pelo pesquisador”. Ela se caracteriza pela flexibilidade e versatilidade, raramente envolvendo questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. De acordo com o autor:

[...] os pesquisadores estão sempre alerta para novas ideias e percepções à medida que procedem com a pesquisa. Uma vez descoberta uma nova ideia ou *insight*, eles podem alterar a pesquisa nessa direção, a qual é seguida até que suas possibilidades sejam esgotadas ou que outra direção seja

descoberta. Por isso, o foco da investigação pode mudar constantemente à medida que se encontram novos *insights*. (MALHOTRA, 2006, p. 99).

Conforme trata Pinheiro (2011, p. 77), “[...] *insights* são estímulos, pequenos fragmentos de informação coletados pela equipe, e que sozinhos transmitem pouco significado, mas que quando são colocados juntos contam histórias e ilustram cenários, esclarecendo pessoas, crenças, hábitos e valores”.

A natureza flexível e adaptativa da pesquisa exploratória é pertinente aos temas abordados, principalmente quando se trabalha com projetos de Comunicação voltados para a Inovação. A Startup pesquisada foi escolhida estrategicamente de acordo com os seguintes critérios: ter realizado investimentos e posterior Mensuração de Resultados em Comunicação, ter relevância ou destaque no mercado em que atua e disponibilidade para divulgação das informações. Cabe ressaltar que a pesquisa exploratória ilustra os conceitos trabalhados na dissertação, sem representar uma amostra da realidade.

Nesse sentido, a investigação pretende contemplar aspectos emergentes do estudo, principalmente em relação às dimensões práticas, e caracterizar alguns processos de Mensuração de Resultados em Comunicação da Inbeauty, estabelecendo relações entre a teoria e a prática de acordo com a delimitação da pesquisa. A Startup analisada neste estudo foi a Inbeauty Brasil, de Porto Alegre/RS, que pesquisa e desenvolve nutricosméticos com uma proposta de tecnologia inovadora, prometendo aumentar a eficácia em pouco tempo de utilização. Os nutricosméticos são produtos apresentados, geralmente, na forma de cápsulas de gelatina mole, que contém fórmulas ricas em substâncias nutricionais para suprir carências do corpo. Sua função é complementar a alimentação, para melhorar a beleza da pele, do corpo, do cabelo e das unhas.

A Inbeauty Brasil está sediada no Parque Tecnológico da Fundação de Ciência e Tecnologia (Cientec), Rua Washington Luiz, 675 - Centro Histórico, Porto Alegre/RS, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Cabe ressaltar que esta fundação foi extinta em dezembro do mesmo ano de 2016 pelo governo do Estado e, provavelmente, a Inbeauty já esteja em processo de mudança de endereço. Sobre a extinção da Fundação de Ciência e Tecnologia (Cientec), por iniciativa do governo do Estado do Rio Grande do Sul, vale ressaltar que representa parte significativa dos assuntos abordados neste estudo. Essa situação inesperada, que impulsiona um processo de mudança irreversível na Inbeauty, é um exemplo prático da realidade da maioria das Startups, que sobrevivem em cenários de desordem, desequilíbrio e incerteza.

Este estudo entende a capacidade de gestão organizacional, em situações de desordem e desorganização, como fator determinante para o desenvolvimento da criatividade e Inovação. De acordo com Morin (2011, p. 63), “a complexidade da relação ordem/desordem/organização surge, pois, quando se constata empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem”.

Morin (2011, p. 93) acredita que “a desordem constitui a resposta inevitável, necessária, e mesmo com frequência fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem”. Entende que a “ciência se baseia ao mesmo tempo no consenso e no conflito. Anda ao mesmo tempo sobre quatro patas independentes e interdependentes: a racionalidade, o empirismo, a imaginação, a verificação” (MORIN, 2011, p. 106). Conforme Morin (2012):

[...] A incerteza é ao mesmo tempo risco e possibilidade para o conhecimento, mas só se torna possibilidade se esta o reconhece. A complexificação do conhecimento é justamente o que leva a esse conhecimento, permitindo melhor detectar as incertezas e corrigir os erros. [...] Enquanto a ignorância da incerteza conduz ao erro, o conhecimento da incerteza conduz não somente à dúvida, mas também à estratégia. A incerteza não é apenas o câncer que corrói o conhecimento, mas é também o seu fermento: leva-o a investigar, verificar, comunicar, refletir, inventar. A incerteza é ao mesmo tempo o horizonte, o câncer, o fermento, o motor do conhecimento. Trabalha e progride em oposição/colaboração com a incerteza (MORIN, 2012, p. 248-249).

A natureza da proposta de pesquisa, que contempla a Mensuração de Resultados em Comunicação em ambientes de Inovação, preocupa-se em considerar a coexistência e interação de múltiplos fatores, tentando trazer à luz da estratégia organizacional, experiências de aceitação do desequilíbrio e da desordem como elementos essenciais na busca de redução das incertezas.

A Análise de Conteúdo foi utilizada como método para o estudo. Enquanto esforço de interpretação, segundo Bardin (2009), a Análise de Conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Proporciona ao investigador uma atração pelo escondido, o latente, o não latente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem. De acordo com Bardin (2009, p. 29), dois objetivos específicos fundamentam a sua utilização, “[...] a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura”. Além disso, a Análise de Conteúdo “contempla a necessidade de descoberta, de

adivinhação, de ir além das aparências, de expressar as linhas de força do desenvolvimento histórico e o seu aperfeiçoamento” (BARDIN, 2009, p. 29).

Ao trabalhar com os conceitos e práticas sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação, pretende-se considerá-la não apenas como uma necessidade de quantificar dados, mas como um fator estratégico, capaz de contemplar os múltiplos cenários na Inovação organizacional, que se modificam com velocidade. Assim, este estudo considera a estratégia como uma prática quando se trata de pensar a Mensuração de Resultados em Comunicação nos ambientes de Inovação.

Vale salientar, também, que devido à complexidade do tema de pesquisa, esta dissertação não pretende detalhar as ferramentas e técnicas de Mensuração de Resultados em Comunicação, sobretudo considerando apenas o ambiente digital, mas refletir sobre a estratégia necessária para abranger os avanços no contexto organizacional da Inovação. Assim, na perspectiva deste estudo, as diferentes ferramentas que contemplam a geração de dados quantitativos não serão consideradas determinantes no processo de Mensuração de Resultados em Comunicação, mas sim como elementos que devem ser levados em consideração dentro de uma perspectiva estratégica.

Porém, mesmo que as noções de Mensuração de Resultados em Comunicação abordadas não tratem diretamente dos mecanismos digitais e tecnológicos disponíveis, é importante destacar três instrumentos usualmente adotados por organizações com atuação digital, e que oferecem ferramentas e métricas para mensuração de resultados: o Google Adwords<sup>4</sup>, o Google Analytics<sup>5</sup> e o Facebook Ads<sup>6</sup>.

Esses mecanismos possuem ferramentas e métricas específicas para que as organizações possam monitorar o comportamento digital de seus *stakeholders*, possibilitando mobilidade para que campanhas de comunicação sejam otimizadas em tempo real de acordo com seu desempenho. Algumas das métricas mais consideradas na criação e desenvolvimento de campanhas de comunicação no meio digital são: o custo, que determina quanto o anunciante deve pagar; as impressões, que informa quantas vezes as pessoas visualizaram os anúncios; os cliques, que mensura quantos cliques foram gerados; as visualizações, que

---

<sup>4</sup> O Google Adwords é um instrumento do Google voltado para o investimento em publicidade. É a partir deste dispositivo que se torna possível gerenciar, configurar e avaliar os resultados de qualquer tipo de anúncio.

<sup>5</sup> O Google Analytics é um serviço gratuito e oferecido pelo Google que permite a gestão de estatísticas de acesso e visitação de um determinado site ou blog.

<sup>6</sup> O Facebook Ads é uma ferramenta de publicidade do Facebook, que permite divulgar anúncios de diversos formatos, com possibilidade de segmentação e monitoramento de desempenho.



apresenta a quantidade de vezes que o conteúdo foi assistido; e as conversões, que mensura quantas vezes o objetivo da campanha foi alcançado.

Dessa forma, o Capítulo 4 investiga a aplicação da Mensuração de Resultados em Comunicação em uma Startup, mediante os movimentos traçados na abordagem interpretativa em sintonia com o método de Análise de Conteúdo, que podem ser observados nos itens 4.1, 4.2 e 4.3. A análise sócio-histórica contempla a contextualização da Inbeauty Brasil no cenário local, regional e nacional, caracterizando a atuação da empresa e fornecendo dados secundários do setor. Essas informações estratégicas justificam a relevância do negócio no mercado de atuação (nacional e internacional), fornecendo inclusive dados sobre a importância da Inovação nesse contexto. Nesta etapa de análise, são apresentados em detalhes os produtos e serviços da Startup, assim como os recursos humanos e os recursos financeiros utilizados para o desempenho das suas atividades.

A Análise de Conteúdo contempla um estudo das fontes institucionais da empresa, onde são analisados todos os documentos disponibilizados, como o site institucional, as redes sociais, os materiais gráficos, as notícias publicadas sobre a Inbeauty em veículos digitais e impressos e a entrevista realizada pessoalmente com o sócio diretor. Nesta etapa, utilizando a técnica da Análise de Conteúdo, um quadro de convergências possibilita a compreensão das relações entre as dimensões teóricas abordadas no estudo e as formas simbólicas, providas de significação, coletadas através da pesquisa. Os conteúdos referentes aos aspectos que envolvem a Mensuração de Resultados em Comunicação da Inbeauty Brasil são classificados de acordo com os principais tópicos da dissertação: Comunicação (ou Comunicação Empresarial), Inovação e Mensuração de Resultados.

Dessa forma, são extraídos fragmentos que caracterizam a convergência de informações, a ausência de abordagens importantes no contexto e as dificuldades práticas levantadas anteriormente na teoria, entre outras significações de interesse à investigação. Assim, o referencial metodológico contribui para a construção de uma proposta caracterizada pela perspectiva do desenvolvimento de uma aprendizagem contínua, onde a interpretação e a reinterpretação das análises anteriores são elaboradas com base também nos conceitos trabalhados na dissertação.

Nesta última fase do estudo, os modelos conceituais sobre Mensuração de Resultados em Comunicação, apresentados no Capítulo 3, fundamentaram um mapa conceitual que sintetiza os assuntos explorados na dissertação. Essa proposta, reflete também uma alternativa

de flexibilização dos processos de Mensuração de Resultados em Comunicação praticados atualmente, contemplado os ambientes de Inovação.

## 2 COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE INOVAÇÃO

A disseminação da internet, dos sistemas de integração de dados, das redes sociais e de Inovações transformadoras, traz à tona noções de compartilhamento e estabelece a prática do conceito de globalização, antes percebido apenas como uma ideia intangível. A inserção ubíqua dos avanços tecnológicos, dentro do ambiente organizacional, tem tornado possível uma abordagem mais humanizada e preocupada com uma construção coletiva.

Para melhor compreensão dos assuntos abordados neste capítulo, considerando os tópicos<sup>7</sup> que norteiam o estudo, cabe apresentar os autores que embasam cada uma dessas dimensões teóricas, sempre considerando a perspectiva da Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação. Ao abordar o conceito de Cultura Organizacional, os principais autores referenciados são Bueno (2003, 2009b, 2014), Freitas (1999), Kunsch (2016), Lopes (2005, 2009a) e Marchiori (2006). Ao tratar sobre a Comunicação são contemplados, entre outros, os autores Bueno (2009, 2014), Côrrea (2016), Kunsch (2016) e Morgan (2007).

Com relação à Inovação, são utilizadas as abordagens teóricas de Brown (2010); Ismail (2015); Pinheiro (2011) e Terra (2012). Vale ressaltar, que para fins de análise, quando forem estabelecidas as relações propostas no objetivo geral e objetivos específicos, será considerada a visão de Terra (2012) para referenciar a Inovação em ambientes organizacionais. E, quanto ao conceito de Startups, será referenciado essencialmente pelas abordagens teóricas de Blank (2014) e Ries (2012).

### 2.1 Cultura organizacional: conflito, desequilíbrio e Inovação

O estudo da influência das organizações na conduta, comportamento e até na própria vida de seus funcionários, acaba por trazer à tona aspectos importantes da condição do homem e de sua afirmação como pessoa no ambiente do trabalho. Por trás de uma simples situação do cotidiano organizacional, cada indivíduo potencializa seus aspectos culturais, educacionais, psicológicos, biológicos e até psicanalíticos, sempre influenciando e sendo influenciado. Esse entendimento leva em consideração a Cultura Organizacional, que percebe o conjunto das experiências individuais, ressaltando o valor que a Comunicação precisa dar para o indivíduo no dia a dia dentro das organizações.

---

<sup>7</sup> Tópicos do estudo: Comunicação; Inovação e Mensuração de Resultados.

De acordo com Lopes (2005, p. 78), “[...] a Cultura Organizacional é a dimensão que reúne os valores determinantes da identidade corporativa e norteia a conduta e as práticas organizacionais”. Segundo a autora, para que uma organização pratique uma gestão participativa e descentralizada, incentivando a autonomia, sua cultura deve contemplar valores que abarquem tais práticas e privilegiem o diálogo e o entendimento mútuo, o que propicia terreno fértil para que a Comunicação seja considerada área estratégica.

Para Lopes (2009a), as organizações que enfatizam a perspectiva pragmática, que estão focadas na racionalidade econômica e em bons resultados financeiros, em vez da inclusão ou do envolvimento, normalmente questionam a existência e os resultados obtidos por áreas como a Comunicação, em especial sua vertente institucional, a qual possui maior dificuldade em demonstrar resultados tangíveis. A autora ressalta as empresas que propõem uma atuação em uma perspectiva reflexiva:

[...] essas empresas possuem valores centrais que são a razão fundamental de sua existência e que não são apenas divulgados, mas alcançaram o estágio que transcende qualquer líder individual e perpassa toda a organização. Essas organizações não vivem só para os resultados financeiros, o que reforça o significado da perspectiva reflexiva e a influência da cultura corporativa na valorização da Comunicação como área estratégica, bem como na intensidade da pressão exercida pela administração sobre os profissionais da área por resultados intangíveis. (LOPES, 2009a, p. 32).

Conforme Bueno (2014), uma cultura de Comunicação deriva de um determinado modelo, de um paradigma<sup>8</sup> específico de gestão. Nesse sentido, essa cultura não está presente em organizações oligárquicas ou autoritárias, que estabelecem rígido controle para a circulação de informações, asfixiam as interações entre os públicos internos e censuram todas as mensagens, como se a Comunicação representasse um risco, quando praticada de forma ampla e democrática.

Neste estudo, o conceito de “públicos internos” é referenciado por Bueno (2009b), que considera:

[...] vivemos a era da segmentação, da personalização dos contatos, e a Comunicação deve, obrigatoriamente, incluir essa perspectiva sob pena de

---

<sup>8</sup> De acordo com Kuhn (1998, p. 218), o termo “paradigma” pode ser usado em dois sentidos diferentes. Indica toda a constelação de crenças, valores e técnicas partilhadas pelos membros de uma comunidade determinada. Ou, ainda, denota um tipo de elemento dessa constelação: as soluções concretas de quebra-cabeças que, empregadas como modelos ou exemplos, podem substituir regras explícitas como base para a solução dos restantes quebra-cabeças da ciência normal.

perder a eficácia. Considerar que existem públicos internos (e não um público interno) em uma organização é o primeiro passo” (BUENO, 2009b, p. 87).

Bueno (2009b) acredita que cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de Comunicação. Segundo ele, “quando consideramos a expressão ‘públicos internos’ no lugar de ‘público interno’, no singular, estamos resgatando esse conceito fundamental e, sem dúvida, criando condições para uma comunicação mais competente” (BUENO, 2009b, p. 89).

Assim, conforme os conceitos referenciados, e de acordo com os autores que fundamentam essa abordagem, pode-se considerar os termos “públicos internos” e “*stakeholders* internos” dentro da mesma perspectiva, ou categoria, de significação. Ressaltando o conceito de “*stakeholders* internos”, e que representa a visão teórica adotada neste estudo, vale contemplar Rodrigues (2010), que traz uma definição objetiva e voltada a esse contexto:

[...] a busca pela construção de um relacionamento eficaz entre as organizações e seus *stakeholders* internos, o funcionário, é um processo contínuo que envolve o reconhecimento desse público como estratégico para as empresas. Reconhecer o seu valor e agir de forma transparente são condições essenciais para o êxito do relacionamento. (RODRIGUES, 2010, p. 245).

Vale salientar, também, que o conceito de “públicos”, de acordo com a fundamentação de França (2009) descrita a seguir, é adotado dentro da mesma perspectiva conceitual do termo *stakeholders*, já referenciado por Kunsch (2003), e que representa uma dimensão recorrente no estudo sobre Inovação e Startups, principalmente na abordagem dos autores Blank (2014) e Ries (2012).

Na visão de França (2009, p. 239), “o princípio que deve fundamentar os relacionamentos corporativos é que as organizações não podem mais, ao se estabelecerem em determinado setor da economia, deixar de considerar sua exposição a todos os tipos de públicos que compõe a sociedade”. Esse conceito é aderente às abordagens tratadas nesta pesquisa, principalmente porque abrange os fenômenos que envolvem os ambientes de Inovação. Ainda de acordo com o autor:

[...] públicos são pessoas sempre atentas ao mundo da informação instantânea que podem facilmente passar de latentes, sem conexão com a organização, a públicos questionadores ou detratores que se insurgem contra o posicionamento, podendo até ser influenciados por grupos organizados que

se contrapõem ou desaprovam as ações da empresa: ativistas, por exemplo. (FRANÇA, 2009, p. 240).

No intuito de equilibrar os aspectos racionais e emocionais, ou pragmáticos e reflexivos, e considerando os aspectos da Comunicação que permeiam esses relacionamentos, quase como um paradoxo, o dia a dia das organizações é movido por situações de conflito e desequilíbrio. São interações que, de forma recursiva, transformam pessoas, grupos e até mesmo a organização como um todo. Os conflitos, os ruídos e o desequilíbrio, muitas vezes servem como agentes impulsionadores de mudança, transformação, criatividade e Inovação, trazendo à tona outra condição intrínseca do ser humano: a sua capacidade de adaptação em situações de desequilíbrio.

E nessa relação entre o desequilíbrio inerente ao ser humano, incluindo todas as suas dimensões subjetivas, e a relevância do indivíduo na Cultura Organizacional, é que se percebe a importância do aprofundamento de um olhar investigativo no sentido de entender a complementaridade que ambos exercem em uma construção coletiva de sentidos. De acordo com Bauman (2004, p. 31), “[...] se não há uma boa solução para um dilema, se nenhuma medida aparentemente sensata e efetiva consegue fazer com que a saída pareça ao menos um pouco mais próxima, as pessoas tendem a se comportar de modo irracional, aumentando o problema e tornando ainda menos plausível resolvê-lo”.

A Cultura Organizacional está diretamente ligada com os fenômenos de interação entre os indivíduos que compõem a organização e o mundo ao seu redor. Segundo Marchiori (2006, p. 82), a Cultura Organizacional “[...] é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas”.

A ideia é que, dentro das organizações, os profissionais de Comunicação busquem cada vez mais trabalhar os relacionamentos com ações que percebam as subjetividades do indivíduo. Mesmo sem a atenção dos interesses de gestão e fora das decisões estratégicas, são essas dimensões que servem de elo para a formação da Cultura Organizacional. No dia a dia dos relacionamentos, são as expressões das individualidades e dos afetos que participam da construção de narrativas, e onde se estabelecem as conexões e os conflitos.

Neste estudo, o conceito de relacionamento está amparado na visão de França (2009, p. 213), ao “[...] entender que relacionamento, no sentido comum, significa o ato ou efeito de relacionar-se; a capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver

bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos”. Ainda de acordo com o autor, referindo-se às organizações,

[...] os relacionamentos podem ser classificados de acordo com as partes a que se referem, especificamente às mais importantes, como as que se ligam a setores institucionais, governamentais, a investidores, clientes, fornecedores, incluindo os relacionamentos internacionais, impossíveis de serem ignorados em um mundo globalizado. (FRANÇA, 2009, p. 214).

Para Bueno (2009b), novas influências têm conseguido transformar alguns modelos tradicionais e conservadores que ainda predominam na Cultura Organizacional, proporcionando a colaboração em massa e a busca por parcerias para criar, inventar, produzir, comercializar e mesmo distribuir globalmente bens, serviços e sobretudo conteúdos. Assim:

[...] nessa nova dinâmica de participação e criação, cidadãos, em grupo ou mesmo isoladamente, promovem ações de mobilização, compartilham informações, conhecimentos, vivências, influenciando de forma drástica o universo dos negócios. A descentralização das decisões, assumida por aqueles que já reconhecem a força dessa capacidade colaborativa e se propõem líderes de um novo tempo, agrega valor, potencializa a Inovação e provoca mudanças a curtíssimo prazo, gerando ao mesmo tempo oportunidades, desafios e ameaças. (BUENO, 2009b, p. 121).

Os avanços tecnológicos têm proporcionado ampliação das possibilidades de relacionamento, compartilhamento, acesso irrestrito à informação e favorecido a criação de ambientes colaborativos e democráticos. Porém, muitas vezes as organizações permanecem imunes a essas influências, mantendo gestões autoritárias e processos pragmáticos que não percebem as necessidades do indivíduo. Bueno (2009b) entende que:

[...] há uma tendência, que se mostra sedutora para as organizações que praticam uma gestão não democrática, de sobrepor os resultados à qualidade de vida no trabalho, de promover a robotização dos relacionamentos, de sufocar a divergência e de estabelecer o sigilo e o controle como instâncias administrativas estratégicas. Muitas dessas organizações tem reduzido os espaços para interação entre os funcionários, invadido sua privacidade, estimulado o estresse e lançado mão de práticas de chantagem para provocar aumento de produtividade. (BUENO, 2009b, p. 47).

Sobre a influência da tecnologia nas relações que envolvem a Cultura Organizacional, cabe considerar também a abordagem de Wolton (2003), que propõe que:

[...] quando se tem a impressão de uma continuidade possível entre tecnologia e conteúdo, entre tecnologia e sentido, é preciso redobrar a vigilância para distinguir mais claramente o que diz respeito à performance da técnica e o que provém da capacidade humana e social da Comunicação. A ideologia tecnológica estabelece uma continuidade entre serviço e aplicação, Inovação e prática, lá onde a experiência e uma teoria da Comunicação salientam as descontinuidades. (WOLTON, 2003, p. 97).

Estas abordagens são muito comuns na prática organizacional, e ao mesmo tempo muito distantes das políticas de incentivo à Inovação e aos ambientes propícios ao livre pensamento e criatividade. Segundo Pinheiro (2011), a maioria das empresas busca perfis empreendedores quando contratam colaboradores, traduzindo uma ideia de que o ambiente da organização é ideal para trabalhar com a Inovação e a criatividade. Com o tempo, porém, estabelece regras rígidas e políticas hierárquicas que fazem dessas pessoas apenas executores repetitivos. A exigência por resultados de curto prazo e o incentivo ao empreendedorismo, dentro dos ambientes empresariais, ainda representam um paradoxo difícil de ser resolvido.

Nos ambientes empresariais acontecem interações sociais e vivências de indivíduos que representam diferentes culturas. Segundo Kunsch (2016, p. 53), essas pessoas “[...] necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, não sendo sufocadas pelo excesso de Comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos”. A autora também acredita que iniciativas como “[...] a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possa ser um caminho para valorizar os espaços culturais e individuais das pessoas nas organizações, fomentando assim as interações entre pessoas e grupos” (KUNSCH, 2016, p. 53).

As organizações, percebidas como entidades coletivas, são formadas por um conjunto de subjetividades. As pessoas vivenciam, em diferentes formas de interação, os valores que possuem e os que não possuem, refletindo uma teia sistêmica e incompleta em busca do equilíbrio individual e do grupo, que constitui a organização. E é nesse contexto que se desenvolve a cultura, como aborda Srour (2012, p. 174): “[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada”. A cultura:

[...] não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Assim, a Cultura Organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam. Confere sentido aos discursos e práticas. Especifica a identidade da organização construída ao longo do tempo. Serve de chave para distingui-la de outras organizações. (SROUR, 2012, p. 174).



Entre as experiências vividas pelos indivíduos dentro das organizações, algumas provocam reflexão sobre diferentes percepções que envolvem o dia a dia organizacional, sobretudo quando se leva em consideração a função de transformação social que cada organização assume quando utiliza o seu principal capital para atingir seus objetivos mercadológicos: as pessoas. De acordo com Bauman (2004, p. 109), “[...] as pessoas tendem a tecer suas memórias do mundo utilizando o fio de suas experiências”.

Analisar relacionamentos dentro do ambiente organizacional, paradoxo de diferentes ideias, práticas e subjetividades, envolve perceber também os novos tempos de ubiquidade dos avanços tecnológicos, onde:

[...] interagir não é algo que alguém faz sozinho, em um vácuo. Comunicar não é sinônimo de transmitir. Aprender não é receber. Em sentido contrário, quer-se insistir que interação é um processo no qual o sujeito se engaja. Essa relação dinâmica desenvolvida entre os interagentes tem como característica transformadora a recursividade. E para que isso seja compreendido, é preciso observar o próprio conhecer como relação. (PRIMO, 2007, p. 71-72).

Quando se fala nos ativos ocultos dentro das organizações, sobretudo as dimensões subjetivas, como a imaginação, a inspiração e a intuição, é possível fazer uma associação a dois conceitos atuais e recorrentes na Comunicação Empresarial, que são a criatividade e a Inovação. Principalmente quanto há necessidade de existência de um ambiente propício para o desenvolvimento de ambos, diretamente vinculado ao equilíbrio entre os aspectos racionais e afetivos no ambiente organizacional.

Para inovar é preciso levar em consideração a amplitude dos aspectos organizacionais, e todas as outras variáveis e possibilidades que precisam ser contempladas, principalmente sobre o indivíduo e a sua relação com o coletivo. Ao abordar a razão de ser das organizações, Srour (2012) também trata da Inovação. Segundo o autor, empresas privadas, quando chegam à maturidade em um mercado relativamente estável e cujo corpo gestor foi profissionalizado, tendem a perder a capacidade de inovar e de empreender. Nessas circunstâncias, preferem contentar-se com lucros discretos, mas confortáveis o bastante para assegurar a sobrevivência do grupo dirigente.

Segundo Freitas (1999, p. 79), em grande parte das organizações tradicionais “[...] a iniciativa e a criatividade devem ser canalizadas numa direção que seja compatível com a orientação global da empresa, ou seja, a liberdade existe dentro de um certo cardápio, devendo-se evitar rupturas”. Quase como um paradoxo, as empresas estimulam a iniciativa e

criatividade de um lado, e de outro, obediência e lealdade à tradição. De acordo com a autora, as contradições antes revigoram do que limitam a organização, que:

[...] diz ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas que ele deve colaborar, cooperar, integrar-se na equipe; pede-lhe que seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas; diz-lhe que tenha iniciativa, mas que seja obediente; que deve orgulhar-se de pertencer ao grupo, mas provar que merece seu lugar; que ele pode tudo, mas não sabe nada; que ele é herói de hoje e o fracassado de amanhã; que ele é grande e poderoso como ela, mas pode ser eliminado quando houver uma reestruturação. (FREITAS, 1999, p. 80).

Morgan (2007) aborda que a organização como um todo é frequentemente obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Isto permite à organização sobreviver enquanto reconhece a diversidade de objetivos e de aspirações dos seus membros.

As diferenças são naturais quando se pensa na natureza humana, assim como as divergências de opiniões e formas de perceber o contexto das relações também estão presentes nos ambientes organizacionais. A questão, porém, é como a gestão estratégica das empresas lida com a diversidade, e suas consequências, na condução das relações humanas. Segundo Brown (2010):

[...] o pensamento em grupo tende a convergir na direção de um único resultado. O pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre alternativas existentes. No entanto, o pensamento convergente não é tão bom na investigação do futuro e na criação de novas possibilidades. Se a fase convergente da resolução de problemas é o que nos aproxima das soluções, o objetivo do pensamento divergente é multiplicar as opções para criar escolhas. O pensamento divergente é o caminho, não o obstáculo, para a Inovação. (BROWN, 2010, p. 63).

Alves (2010, p. 269) aborda que “[...] a cultura da organização modifica-se em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre novos modos de ser, atuar e resolver problemas”. O autor tem uma visão relevante no que diz respeito ao desenvolvimento da Inovação dentro das organizações:

[...] o próprio sucesso é uma condição transitória, e não um resultado final e definitivo. Nada na organização está terminado ou fixo para sempre. O revigoramento da cultura ocorre concomitantemente às situações de confronto entre forças conservadoras e inovadoras, o que conduz a um equilíbrio dinâmico permanência-mutação ou manutenção-transformação. A cultura pode se desenvolver por caminhos próprios a partir dos diferentes eventos históricos que experimentou. (ALVES, 2010, p. 269).

Embora algumas perspectivas de uma conexão global tenham colocado o indivíduo em contato com diferentes culturas, e modificado sua maneira de perceber os relacionamentos, cada vez mais frágeis e líquidos, ao mesmo tempo as organizações ainda representam espaços tradicionais e funcionalistas, num paradoxo redutor com mudanças lentas. Segundo Bauman (2004, p. 122), “[...] os verdadeiros poderes que moldam as condições sob as quais todos nós agimos hoje em dia fluem num espaço global, enquanto nossas instituições de ação política permanecem, em seu conjunto, presas ao chão. Elas são, tal como antes, locais”. Para o autor:

[...] a realização mais importante da proximidade virtual parece ser a separação entre Comunicação e relacionamento. Diferentemente da antiquada proximidade topográfica, ela não exige laços estabelecidos de antemão nem resulta necessariamente em seu estabelecimento. ‘Estar conectado’ é menos custoso do que ‘estar engajado’, mas também consideravelmente menos produtivo em termos de construção e manutenção de vínculos. (BAUMAN, 2004, p. 82).

Nesse sentido, ressalta-se a necessidade das organizações e, conseqüentemente, dos gestores de Comunicação, contemplarem as dimensões humanas na condução estratégica do planejamento e das ações comunicativas. De acordo com Kunsch (2016):

[...] é preciso pensar nas pessoas com as quais lidamos, no dia a dia, nos ambientes interno e externo. Não é possível desconsiderar a Comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Acredito que se trata de uma exigência dos novos tempos. A questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional precisa ser levada em conta. A produção comunicativa não deve ficar restrita à questão da técnica e das mídias. Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana. (KUNSCH, 2016, p. 56).

As organizações são entidades micropolíticas que representam o social, com uma Cultura Organizacional própria e interligada com o ambiente social, composta pelo conjunto de individualidades. E são esses indivíduos os mesmos atores sociais que habitam a macropolítica, que levam suas dimensões subjetivas a interagir nos relacionamentos pessoais, organizacionais e em todas as possibilidades de interação.

Entender mais do ser humano é, ao mesmo tempo, entender mais do seu comportamento no ambiente organizacional. Nesse sentido, torna-se importante ampliar a reflexão sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação, adequadas a essas perspectivas,

com métricas mais humanizadas que contemplem o monitoramento constante dos relacionamentos.

## **2.2 Comunicação Empresarial: relacionamentos e transformações organizacionais**

Perceber e estudar o comportamento humano nas organizações faz parte de uma decisão estratégica e diretamente ligada à gestão, que precisa compreender a complexidade dos aspectos psicológicos, afetivos e emocionais, e sua influência no sucesso ou estagnação dos indicadores econômicos e financeiros.

Tão importante quanto a relevância dos aspectos econômicos e técnicos dentro das organizações, é a necessidade de considerar os aspectos emocionais e de inserção social dos indivíduos. Isto é algo velado e percebido nos ambientes organizacionais, onde os relacionamentos deveriam buscar equilíbrio entre os aspectos racionais e afetivos, que envolvem o dia a dia das relações nas organizações. Essa ideia é atual e pode ser reconhecida no empreendedorismo e na proliferação das Startups, parques tecnológicos, incubadoras, *coworkings*<sup>9</sup> e empresas de Inovação, que fogem das regras institucionalizadas e praticadas de forma contínua nas empresas tradicionais. Segundo Kunsch (2016):

[...] as tecnologias da informação e da Comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida. Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão, nos aparelhos celulares e em todas as interações nas mídias disponíveis. A subjetividade ganha força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que precisam ser mais estudados e considerados pelos gestores da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2016, p. 40).

Conforme a escolha em adotar o conceito de Comunicação Empresarial neste estudo, faz-se necessário ampliar a contextualização apresentando brevemente os conceitos de comunicação organizacional e comunicação integrada, assim como as diferentes modalidades complementares que permeiam suas atividades. Segundo Kunsch (2003, p. 149), “[...] comunicação organizacional, Comunicação Empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de Comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”. De acordo com a autora, a comunicação

---

<sup>9</sup> *Coworking* é um conceito que tem sua origem nos Estados Unidos. Trata-se de um espaço de trabalho compartilhado por diversos profissionais, em geral microempresários, *Startups* e profissionais independentes. Num espaço de *coworking* o profissional pode ter sua própria mesa, telefone e utilizar salas de reunião, copa e toda a infraestrutura que um escritório pode oferecer.

organizacional é um “[...] fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam. Compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (KUNSCH, 2003, p. 149).

A comunicação integrada é entendida com uma filosofia de convergência de diferentes áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Kunsch (2003, p. 150) “[...] pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional”. De forma resumida, cabe o detalhamento (KUNSCH, 2003, p. 152-165):

- a) comunicação administrativa: é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas. É a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes;
- b) comunicação interna: é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica;
- c) comunicação mercadológica: é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios;
- d) comunicação institucional: é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem<sup>10</sup> e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

Em uma perspectiva diferente, de acordo com Bueno (2009b, p. 4), a Comunicação Empresarial “[...] integra e articula as chamadas comunicação institucional e mercadológica, ou seja, incorpora ações voltadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade, entre outros, e a sociedade em geral”. Quanto à comunicação integrada, Bueno (2014, p. 13) entende que “não deve limitar-se a esforços operacionais, mas representar uma proposta de gestão que se paute por um planejamento autêntico, que considere o perfil dos diversos públicos de interesse,

---

<sup>10</sup>De acordo com Kunsch (2003, p.171): “Imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”.

articule as várias ações, estratégias e produtos, e obedeça a diretrizes comuns”. Ainda conforme o autor:

A comunicação integrada pressupõe uma política formalmente estabelecida e amplamente pactuada nas diversas instâncias de uma organização e não se manifesta apenas em determinados momentos para atender a resultados esporádicos. Ela não se limita à articulação entre as várias competências ou atividades de comunicação, mas pressupõe efetivamente um vínculo com o processo de gestão, com a cultura organizacional, com a missão, os valores e os princípios de uma organização (BUENO, 2014, p. 13).

As transformações nos ambientes empresariais se sucedem com a evolução tecnológica, influenciando novas formas de relacionamento e a condução de projetos e ações de Comunicação. E essas mudanças estão integradas com questões humanas, sociais e econômicas. Segundo Bueno (2003), há uma tendência crescente, e também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos e serviços. O autor entende que é cada vez mais difícil, para os cidadãos, distinguir os produtos ou serviços em sua essência, já que a tecnologia e a excelência nos negócios foram basicamente apropriadas pela maioria das empresas no mercado.

Para Kunsch (2016, p. 49) “[...] a Comunicação nas organizações, assim como na sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações”.

Ao propor e operacionalizar processos que estão comprometidos com a simplificação, algumas práticas da Comunicação Empresarial tem afrontado a noção de pluralidade, com a negação da complexidade dos fenômenos que a envolvem. Isso ocorre principalmente porque a perspectiva adotada desconsidera a existência de públicos múltiplos e, em consequência, ignora a necessidade de planejar canais de relacionamento para dar conta dessa multiplicidade (BUENO, 2014). Segundo Morgan (2007, p. 86), “[...] políticas, programas, planos, regras e procedimentos padronizados de operação ajudam a simplificar a realidade organizacional”.

Essa abordagem traz à tona algumas questões que envolvem a criação de ambientes propícios para o desenvolvimento de organizações criativas, favorecendo a tolerância com o desequilíbrio e a incerteza. Conforme Morgan (2007):

[...] atividades incertas requerem que maiores quantidades de informação sejam processadas entre os tomadores de decisão durante o desempenho da

tarefa. Quanto maior a incerteza, mais difícil é programar e rotinizar a atividade através do planejamento prévio de uma resposta. [...] à medida que a incerteza aumenta, as organizações tipicamente encontram formas de controlar comportamentos. A hierarquia oferece um meio efetivo de controlar situações que são razoavelmente certas, mas situações incertas podem deparar com sobrecarga de informação e decisão. (MORGAN, 2007, p. 86).

Ainda de acordo com o autor, organizações inovadoras precisam ser planejadas como sistemas de aprendizado que permaneçam abertos à investigação e autocrítica:

[...] a organização verdadeiramente inovadora necessitará de uma tradição e espírito holográficos em que as atitudes inovadoras e habilidades desejadas do todo estejam contidas nas partes. O desafio de planejar organizações que possam auto-organizar-se. Pois, a não ser que uma organização seja capaz de mudar-se para acomodar as ideias e valores que produz, ficará suscetível a eventualmente bloquear as suas próprias inovações. (MORGAN, 2007. p. 110).

As exigências mercadológicas, impulsionadas pela Mensuração de Resultados em Comunicação, acabam por priorizar a tecnologia em si, como protagonista das mudanças nos ambientes organizacionais, como se ferramentas e inovações tecnológicas fossem mais importantes do que a mudança de comportamento que elas provocam nas pessoas. Segundo Primo (2007, p. 11), “[...] a problematização do pesquisador de Comunicação não se restringe à cognição, nem se satisfaz com a abordagem estritamente sociológica, ou interdisciplinar”. O autor entende que:

[...] é necessário se balizar por uma visão sistêmica, que busca reconhecer a complexidade dos fenômenos em estudo, uma perspectiva que não menospreze a recursividade dos processos relacionais, e que não tema o estudo da interação das partes na constituição do todo complexo. (PRIMO, 2007. p. 11).

De acordo com Bueno (2014), a velocidade com que uma empresa reage à dinâmica do mercado, está diretamente relacionada com a aceleração provocada pelas tecnologias em seus processos de produção e prestação de serviços, e na Comunicação em particular. A disseminação da internet, e seus efeitos nas relações, estabelece uma dinâmica acelerada de tempo para os negócios e relacionamentos, que passam a ter como meta a excelência do digital. Responder com atraso significa abrir espaço para o concorrente, porque o cliente também incorporou essa aceleração e vê à sua frente um conjunto maior de alternativas para as suas demandas.

E nessa abordagem, onde não se pode excluir as pessoas como fator principal desse novo contexto global, a humanização passa a ser considerada desde sua concepção mais ampla quanto às terminologias utilizadas nos recursos tecnológicos. Para Primo (2007, p. 12), “[...] a importação do termo ‘usuário’ para a teoria da cibercultura não é frutífera, à medida que incorpora o jargão da indústria informática, reduzindo a interação ao consumo”. O autor acredita que a preocupação com a definição dos conceitos facilita a coerência das argumentações e do debate, e que os conceitos trazem uma visão de mundo.

Nesse contexto de transformações as empresas tendem a envelhecer muito rápido. Novos conceitos, que incentivam as mudanças e o risco como parte do processo de criação, ganham espaço dentro de organizações com viés tradicional em suas práticas. As empresas precisam ser rápidas na implementação de novos objetivos e ações, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse (BUENO, 2003).

Além de agilidade, cabe às organizações desenvolverem a sensibilidade de perceber as necessidades de seus *stakeholders*, que também se modificam. De acordo com Bueno (2009), a Comunicação moderna, que contempla a obtenção de resultados, está diretamente relacionada ao exercício da cidadania, à gestão da responsabilidade social, ao respeito à diversidade e à valorização profissional e pessoal. A comunidade, o mercado e a sociedade em geral, considerados sistemas abertos, em interação constante com o meio ambiente, precisam cultivar o diálogo, a transparência e a relação saudável com todos os públicos de interesse.

Ampliando essa relação entre a Comunicação e os valores ligados à responsabilidade social, cidadania, diversidade, entre outros, cabe introduzir um assunto recorrente quando se trabalha com Inovação: a sustentabilidade. De acordo com Bueno (2009b, p. 201), “[...] algumas empresas querem parecer sustentáveis, socialmente responsáveis, etc., mas apesar do investimento que fazem nesse sentido pouco conseguem porque não há correspondência entre a sua identidade e a realidade”. De acordo com o autor, a “empresa ou entidade deve refletir, em sua comunicação, aquilo que ela realmente é, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser” (BUENO, 2003, p. 12). A comunicação para a sustentabilidade:

[...] deve ser comprometida com as aspirações da sociedade moderna, que anseia por liberdade, justiça, solidariedade humana e que gradativamente toma consciência de que o modelo econômico, político e cultural vigente não será capaz de provocar mudanças que revertam o processo inexorável de



degradação ambiental. Ao mesmo tempo, deve incorporar novos atores no processo de tomada de decisões, abrindo espaço para um debate mais amplo e que não esteja viciado pela presença ostensiva e autoritária daqueles que historicamente têm se beneficiado desse modelo e que insistem em manter o *status quo*. (BUENO, 2014, p. 48).

A Comunicação voltada à sustentabilidade busca contemplar a articulação de conhecimentos, culturas e competências, reconhecidos como expressões autênticas e legítimas de grupos, indivíduos ou comunidades (BUENO, 2014). Segundo o autor:

[...] a prática da autêntica Comunicação para a sustentabilidade exige atitudes corajosas dos gestores da Comunicação, estejam eles em empresas privadas de pequeno, médio ou grande porte, nas redações ou na administração pública, porque não tolera a omissão diante das injustiças, expressa a indignação com os desvios éticos, a corrupção, o aprofundamento das desigualdades e proclama a tolerância. [...] a Comunicação para a sustentabilidade pode se constituir em uma utopia, mas ela representa uma necessidade imperiosa para indivíduos, organizações ou governos. A sua práxis garante a nossa condição de seres humanos, providos de inteligência e cordialidade, e com certeza instaura idealmente a qualidade de vida para todos os que habitam o nosso planeta. (BUENO, 2014, p. 51).

Ao longo deste estudo, é recorrente que muitas empresas tradicionais ainda concedem poucos espaços ao risco, às incertezas e à experimentação. Bueno (2014) compreende que todas as empresas carecem de pessoas críticas e criativas, que enxerguem os problemas e proponham soluções para resolvê-los, que estejam dispostas e capacitadas a ouvir e a atender às demandas dos clientes, que sejam inovadoras e pensem em alternativas distintas das que são normalmente adotadas, de pessoas que tenham iniciativa. Segundo o autor, as revoluções na ciência e na tecnologia não são provocadas por pessoas que seguem os velhos paradigmas, mas que ousam enxergar e propor soluções inovadoras (BUENO, 2014).

De acordo com Brown (2010), o tempo que as pessoas passam juntas lhes possibilita cultivar relacionamentos e fortalecer equipes, um dos recursos mais preciosos de uma organização. O autor acredita que é mais fácil desenvolver as ideias alheias quando esse desenvolvimento está ocorrendo em tempo real e entre pessoas que se conhecem e confiam uma nas outras. No entanto, esses são conceitos ainda pouco aplicados, ficando restritos a parques tecnológicos, *coworkings* e ambientes de Inovação mais adeptos à experimentação.

Sobre Inovação, cabe ressaltar a distinção que faz Pinheiro (2011) entre Inovação e invenção:

[...] termo de “Inovação” vem do latim *innovare*, que numa tradução aproximada quer dizer “alterar a forma de algo estabelecido para criar algo novo”. Já a palavra “invenção” vem do latim *invenire*, que significa “por vir”. [...] Inventar é trazer à tona algo novo, investir dinheiro em ideias. Inovar é transformar ideias em valor. É sobre gerar soluções que transformam a maneira como as pessoas vivem e trabalham e, principalmente, equilibram benefícios para negócios e sociedade. (PINHEIRO, 2011, p. 17).

Frente a esses desafios que são enfrentados no dia a dia das organizações, Pinheiro (2011, p. 21) acredita que “[...] a tecnologia muitas vezes faz parte e tem um papel importante, que impulsiona o processo de Inovação. Mas ela sozinha não sustenta uma oferta. Não é porque as coisas são novas e tecnicamente avançadas que as pessoas as utilizam, encaixam em suas vidas e recomendam”. Segundo Ismail (2015, p. 61), “[...] a criatividade, a Inovação e o processo global de gerar, desenvolver e comunicar novas ideias podem ser realizados com o uso de ferramentas e plataformas”.

De acordo com Wolton (2003), em uma sociedade onde a informação e a Comunicação são onipresentes, o desafio não diz respeito à aproximação dos indivíduos e das coletividades, mas, ao contrário, à administração de suas diferenças. Muito mais complexo do que uma comunhão das semelhanças, é aprender a lidar com as alteridades.

Para Wolton (2003, p. 201), “[...] o desafio da Comunicação não é a conexão, que supõe resolvido o problema das diferenças, mas sim a coabitação, isto é, a capacidade de administrar estas diferenças”. Essa concepção reforça o papel que os profissionais de Comunicação possuem para proporcionar ambientes que favoreçam a diversidade e a aceitação das diferenças, como forma de estímulo à Inovação. É preciso trabalhar e utilizar, mesmo que de forma incipiente, as ferramentas tecnológicas disponíveis para humanizar as relações com os *stakeholders*, criando métricas e indicadores que levem em consideração a gestão desses relacionamentos.

Bauman (2004, p. 31), aborda que “[...] o fracasso no relacionamento é muito frequentemente um fracasso na Comunicação”. O autor entende que:

[...] que a visão do relacionamento como uma transação comercial não é a cura para a insônia. Investir no relacionamento é inseguro e tende a continuar sendo, mesmo que você deseje o contrário: é uma dor de cabeça, não um remédio. Na medida em que os relacionamentos são vistos como investimentos, como garantias de segurança e solução de seus problemas, eles parecem um jogo de cara ou coroa. (BAUMAN, 2004, p. 30).

É neste ambiente de incertezas, onde a busca por garantias e objetivos seguros já não faz tanto sentido dentro dos ambientes organizacionais, principalmente com relação aos relacionamentos, que as organizações têm buscado trabalhar seu crescimento sustentável. A absorção desses conceitos de Inovação no ambiente organizacional, sobretudo na realidade de pequenas empresas tradicionais, ainda é muito incipiente. A ubiquidade das tecnologias na sociedade, e sua conseqüente influência na Comunicação, aumenta significativamente a relevância do *feedback* contínuo junto aos *stakeholders*<sup>11</sup>. O tempo, antes um elemento permissivo para a realização gradual de pesquisas, planejamento e execução de ações e projetos, hoje é fator fundamental para novas possibilidades de iniciativas instantâneas e experimentais, permitindo novas formas de aprendizado com os públicos de interesse.

Segundo Lopes (2009a, p. 30), sobre a importância da gestão de relacionamentos como forma de garantir um entendimento ente a administração e os públicos, “[...] as organizações geralmente tomam decisões melhores quando ouvem seus *stakeholders*, em vez de simplesmente tentar persuadi-los a aceitarem os objetivos organizacionais após a resolução ter sido tomada”. Para a autora, somente assim é possível diminuir a probabilidade desses públicos se comportarem de forma a trazer conseqüências negativas aos interesses recíprocos.

Assim como as tecnologias influenciam toda a organização, não se restringindo a determinadas áreas ou setores específicos, também a preocupação com o *feedback* constante não deve se restringir à área de Comunicação, que cada vez é mais percebida como uma área transdisciplinar, que permeia todas as outras áreas e interfaces organizacionais.

O conceito de transdisciplinaridade, presente nas mudanças de comportamento percebidas nas mais diferentes áreas de conhecimento, é abordado por D’Ambrosio (1997), um dos pioneiros do estudo no Brasil. O autor destaca que para haver complementaridade entre as disciplinas, respeitando as características, técnicas e habilidades individuais, os campos do conhecimento não podem ser hierarquizados.

D’Ambrosio (1997, p. 10), diz que a “[...] transdisciplinaridade é transcultural na sua essência”, e que:

[...] a atual proliferação das disciplinas e especialidades, acadêmicas e não acadêmicas, conduz a um crescimento incontestável de poder associado a detentores desses conhecimentos fragmentados. Essa fragmentação agrava a crescente inequidade entre indivíduos, comunidades, nações e países. Além disso, a transdisciplinaridade entende que o conhecimento fragmentado

---

<sup>11</sup>Os termos *Stakeholders* e *Feedback* são recorrentes neste estudo pela sua relevância no contexto das Startups. Isto pode ser observado nas abordagens dos autores que trabalham com o tema, conforme contemplado ao longo da dissertação.

difícilmente poderá dar a seus detentores a capacidade de reconhecer e enfrentar as situações novas, que emergem em um mundo complexo. (D'AMBROSIO, 1997, p. 10).

A transdisciplinaridade é um conceito importante quando se trabalha na perspectiva das Startups e, conseqüentemente, no ambiente de Inovação onde elas estão inseridas. A divisão de espaços dentro das organizações é cada vez menos restrita às áreas de conhecimento tradicionais, assim como nos últimos anos também a formação acadêmica e profissional é transdisciplinar. Organizações e funcionários procuram áreas distintas, mas complementares, para o melhor desenvolvimento de suas atividades e, principalmente, buscando aperfeiçoar a maneira como percebem um mundo que muda com velocidade, e de forma complexa.

Segundo D'Ambrosio (1997, p.9), “[...] o essencial na transdisciplinaridade reside numa postura de reconhecimento onde não há espaço e tempo culturais privilegiados que permitam julgar e hierarquizar complexos de explicação e convivência com a realidade que nos cerca”. De acordo com essa perspectiva, mesmo que esse assunto seja ampliado no decorrer deste estudo, vale ressaltar que esses conceitos estão diretamente ligados a um dos principais pilares do negócio das Startups, que é o desenvolvimento de clientes<sup>12</sup>.

Para Barbosa (2002), a ideia de transdisciplinaridade é uma visão paradigmática. Segundo a autora, trata-se:

[...] de compreender uma série de dados, no qual a estrutura, o modo de formação e a fonte de eficácia situam-se num registro mais geral do que aquele da compartimentação acadêmica e no qual o conhecimento foi instruído de forma utilitária para a pesquisa, isto é, disciplinar. Trata-se da adoção de uma perspectiva que inclui como reflexão fundadora a própria trajetória do campo, observando-se como os problemas eclodem, se perpetuam e, sobretudo, se modificam. A partir dessa perspectiva é possível a construção conceitual de paradigmas teóricos capazes de auto sedimentar o lugar comunicacional com todas as suas especificidades. (BARBOSA, 2002, p. 75).

Entrecruzar campos de conhecimento, ampliando as dimensões de percepção com foco nas atividades de Comunicação Empresarial, pode contribuir para o melhor entendimento das mudanças de comportamento que são induzidas pelas tecnologias, e que ocorrem de maneira

---

<sup>12</sup>O conceito de Desenvolvimento de Clientes, proposto por Blank (2014), é baseado na cultura do *feedback* constante e será abordado no subcapítulo 2.4. *Feedback* constante, de acordo com o autor, é a necessidade dos empreendedores das Startups ficarem mais fora da empresa do que dentro, adquirindo um profundo entendimento das necessidades do cliente e combinando com um desenvolvimento do produto capaz de incorporar o *feedback* contínuo que vem da experiência desses momentos (BLANK, 2014).

cada vez mais veloz. Além da criação de metodologias sistêmicas para melhor entendimento dos públicos de interesse, aumentando a importância do *feedback*, e mantendo uma abordagem transdisciplinar como forma de compreender os interesses comuns dentro de uma construção coletiva, a busca pela compreensão dos efeitos das tecnologias quando se fala em Cultura Organizacional, passa pela gestão e monitoramento das diferentes formas de relacionamento dentro dos ambientes empresariais.

Primo (2007), ao abordar as transformações proporcionadas pela tecnologia, diz que:

[...] não se pode deixar de lado o estudo das tensões que percorrem o ciberespaço. Os discursos tentadores de que a facilitada Comunicação através da internet promoverá por si só mais bem-estar, amizade, crescimento intelectual e nos conduzirá finalmente a um regime mais democrático esconde deliberadamente toda discórdia e mesmo hostilidade debaixo do tapete. Os slogans cativantes de construção de um mundo “mais humano” a partir de mais Comunicação também ignoram que o conflito é próprio do humano e que Comunicação não é sinônimo de transmissão inquestionável nem de intercâmbio consensual. (PRIMO, 2007, p. 198).

Ainda segundo Primo (2007), sobre a importância de considerar o conflito como algo inerente ao comportamento humano, principalmente quando se trata de Comunicação Empresarial:

[...] em um diálogo interpessoal, cada comportamento de uma pessoa afeta o comportamento do outro interagente, ao mesmo tempo em que o primeiro é afetado pelo outro. As transformações sucessivas que ocorrem não são predeterminadas. Pelo contrário, a interação demonstra um alto grau de flexibilidade e indeterminação. E devido a essa flexibilidade, os interagentes podem lidar com a novidade, com o inesperado, com o imprevisto, com o conflito. (PRIMO, 2007, p. 65).

Nesse contexto, considerando os ambientes de Inovação, propícios para o desenvolvimento das Startups, são desenvolvidas abordagens transdisciplinares na condução dos negócios, contemplando os conceitos de sustentabilidade, cooperação, cidadania, compartilhamento, bem estar social, urbanismo, entre outros. E a Comunicação assume um papel fundamental para trabalhar a Cultura Organizacional e para se adequar a esses novos paradigmas, ainda pouco explorados no dia a dia pragmático das pequenas empresas tradicionais.

### 2.3 Inovação e Criatividade em Ambientes Organizacionais

Considerando a instabilidade social e econômica que fazem parte da atuação de empresas no Brasil e no mundo, trabalhar com Inovação é um desafio para os gestores que pretendam acompanhar a evolução humanizada das relações entre organizações e indivíduos na sociedade. Assim, estabelecer estratégias que contemplem a participação individual e coletiva nos processos de Inovação, dentro das organizações, requer planejamento e resiliência no enfrentamento das adversidades que são inerentes ao contexto empresarial. Segundo Terra (2012):

[...] embora a Inovação seja um fenômeno social e, como tal, resulte da interação entre indivíduos, reside nesses elementos, os indivíduos, a energia fundamental para que o fenômeno ocorra. Todos e todas as áreas de uma organização devem estar direta ou indiretamente envolvidos com os processos de Inovação. Além disso, há um consenso crescente de que os grandes desafios da humanidade em termos de educação, saúde e sustentabilidade, por exemplo, também precisam de abordagens bem estruturadas para a gestão da Inovação. (TERRA, 2012, p. 3).

Os ambientes de Inovação possuem como eixo norteador a humanização das relações em suas estratégias e ações de desenvolvimento, buscando o equilíbrio na relação com a necessidade de atingir resultados financeiros. A Inovação, mais do que um diferencial competitivo, precisa transformar o meio onde acontecem as relações sociais e de trabalho, conciliando interesses econômicos, culturais e de consumo de bens e serviços. Segundo Brown (2010, p. 24), “[...] a Inovação é fruto da criatividade colocada em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas”.

A transformação, fator determinante no processo de Inovação dentro das organizações, requer atitudes de empatia coletiva, cooperação, compartilhamento e curiosidade. Segundo Pinheiro (2011, p. 12), “[...] a empatia, colaboração e experimentação não saem de moda. Não são tendências, e muito menos dependem de contexto ou cultura para darem certo. Ser mais empático, colaborativo e incansavelmente curioso é a chave para navegar de maneira bem sucedida no mundo atual”.

A Inovação tem sido abordada de forma transdisciplinar, sendo incorporada aos conceitos e práticas das organizações nas mais diversas áreas. Conforme Terra (2012):

[...] a Inovação é um fenômeno social, resultado exclusivo da atividade humana. À medida que a automação avança sobre as funções executadas

pelos seres humanos, cresce uma distinção entre as funções que podem ser executadas por máquinas e as que só podem sê-lo pelos seres humanos. As atividades fundamentais para a Inovação envolvem criatividade e, portanto, não podem ser automatizadas. (TERRA, 2012, p. 78).

Em uma abordagem complementar, cabe ressaltar a visão de Pinheiro (2011), quando diz que:

[...] as ciências exatas continuam sendo peças fundamentais na construção de Inovações. É fundamental compreender a lógica para aprender como fazer com que processos funcionem de forma eficiente. Atualmente, a própria equação de eficiência, comumente definida pelo custo de produção sobre o retorno financeiro, é ineficiente se não for incluído nela uma terceira variável: a relevância para as pessoas. A Inovação está onde há valor percebido pelas pessoas. Sem isso, não há Inovação. (PINHEIRO, 2011, p. 20).

O conjunto de conceitos e práticas que envolvem a Inovação e a criatividade, principalmente em ambientes organizacionais, tem envolvido diversas áreas de conhecimento. Um desses conceitos é a economia criativa, que parece ancorar os paradigmas atuais que envolvem os desafios econômicos, sociais, ambientais e sustentáveis, presentes na Comunicação Empresarial.

Com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) e pela Unidade Especial para Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e considerado como referência científica em todo o mundo por instituições acadêmicas e governos, não existe uma definição exclusiva da economia criativa. A definição adotada pela UNCTAD para a economia criativa é de um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico, que:

- a) pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano;
- b) abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo;
- c) é um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral;

- d) é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial.

A economia criativa tem ancorado o debate sobre os efeitos econômicos que as Inovações tecnológicas trazem para as organizações. O conceito de economia criativa está diretamente ligado às consequências que a Inovação sustentável deve proporcionar nas relações sociais e ambientais de cada empresa ou instituição. Mas a disseminação do conceito advém, também, dos interesses econômicos, com base no alto índice de resiliência do setor nas crises financeiras e na regularidade e solidez dos negócios que envolvem a economia criativa. A força e a propulsão econômica dessas atividades estão diretamente ligadas às redes de relacionamento que se formam em torno de objetivos comuns.

Segundo o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em estudo realizado sobre o Panorama da Economia Criativa no Brasil, em 2013, pode ser considerada economia criativa o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico, nele incluído a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços, guardando estreita relação com aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com a tecnologia e a propriedade intelectual.

Também com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, cabe detalhar o conceito de indústria criativa. Segundo a UNCTAD, as indústrias criativas são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; e constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial.

De acordo com o estudo de Oliveira (2013), a economia criativa é um conjunto de segmentos dinâmicos, cujo comércio mundial cresce a taxas mais elevadas do que o resto da economia, independentemente da forma de mensuração. Produtos e serviços baseados em criatividade e conhecimento tem elasticidade e renda elevada, e mesmo durante a crise seu comércio mundial não foi tão negativamente afetado conforme esperado. A economia criativa promove a diversificação econômica, de receitas, de comércio e Inovação, e pode se relacionar, de forma simbólica, com as tecnologias de informação e Comunicação.



O estudo realizado por Oliveira (2013) aborda que o conceito de economia criativa foi um meio de chamar a atenção para o papel da criatividade como uma força na vida econômica contemporânea, incorporando a proposição de que o desenvolvimento econômico e cultural não são fenômenos separados ou não relacionados, mas partem de um processo mais amplo de desenvolvimento sustentável em que tanto o econômico como o cultural podem ocorrer de forma síncrona. A economia criativa promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Sobre a importância da economia criativa neste cenário de estudo, vale refletir também os conceitos de criatividade e Inovação. Segundo o Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, não existe uma definição simples de “[...] criatividade” que englobe todas as várias dimensões desse fenômeno. As características da criatividade em diferentes áreas do empreendimento humano podem ser articuladas sugerindo três dimensões:

- a) a criatividade artística envolve a imaginação e a capacidade de gerar ideias originais e novas maneiras de interpretar o mundo, expressas em texto, som e imagem;
- b) a criatividade científica envolve a curiosidade e a disposição para experimentar e fazer novas conexões ao solucionar problemas; e
- c) a criatividade econômica é um processo dinâmico que leva à inovação em tecnologia, práticas de negócio, marketing, etc., sendo intensamente relacionada à aquisição de vantagem competitiva na economia.

Ainda com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, a criatividade também pode ser definida como processo pelo qual ideias são geradas, conectadas e transformadas em coisas que possam ser valorizadas. Em outras palavras, a criatividade é o uso de ideias para produzir novas ideias. Nesse debate conceitual, com base no estudo, é preciso mencionar que a criatividade não é o mesmo que Inovação. A originalidade significa criar algo a partir do nada ou reconstruir algo que já existia. Atualmente o conceito de Inovação foi ampliado para além de uma natureza funcional, científica ou tecnológica, a fim de refletir mudanças estéticas ou artísticas.

Compreende-se que a tendência de humanização dos projetos e ações de Comunicação Empresarial também se estende à inserção dos processos de Inovação organizacional, que transformam os relacionamentos e justificam as mudanças de comportamento, onde:

[...] o olhar e a atenção sobre o indivíduo, e suas relações com o coletivo, traduzem as condições ideais para o desenvolvimento da Inovação em ambientes organizacionais. A organização, para inovar, necessita desenvolver uma relação diferenciada com “pessoas”, tanto interna quanto externamente, tanto em nível individual quanto coletivo. A organização precisa ter a capacidade de desenvolver relações produtivas com “pessoas”, pois são elas as únicas capazes de criar o conhecimento necessário para a Inovação. (TERRA, 2012, p. 78).

Segundo Terra (2012, p. 78), para melhor envolver as pessoas no processo de Inovação, considerando “o pouco que se pode dizer de concreto a respeito desse envolvimento, aponta para três características fundamentais do ambiente no qual essas mesmas pessoas devem atuar”. São elas:

- a) Quantidade: Para as pessoas gerarem grandes ideias é necessário que elas possam gerar quantidades significativas de ideias “pequenas”;
- b) Indefinição: A inovação pressupõe gerenciar riscos e tolerância a diversos níveis de indefinição;
- c) Diversidade: Novos conhecimentos necessários à inovação são gerados a partir da combinação de distintos conhecimentos e de pontos de vista diferentes, por vezes antagônicos. Um ambiente que estimule a convivência entre díspares (de dentro e de fora da organização) é tipicamente mais propício à geração de ideias mais “fora da caixa.” (TERRA, 2012, p. 78).

Ao mesmo tempo em que as organizações que tenham a atenção voltada à Inovação possuem maior probabilidade de receber benefícios econômicos, desenvolvem também relações cooperativas, conciliando interesses comuns em busca dos mesmos objetivos. As empresas que desejam manter-se inovando precisam buscar a criação de uma cultura de empatia e constante experimentação (BROWN, 2010). Ainda de acordo com Brown (2010, p. 67), em uma organização que incentiva a experimentação, “[...] a tolerância ao risco tem muita relação com a cultura de uma organização, bem como sua estratégia de negócios”.

Novas maneiras de se proceder na condução de projetos na Comunicação Empresarial se fazem necessárias, evoluindo em termos de aceitação do novo e da preparação de ambientes para cenários de imprevisibilidade. Trabalhar com Inovação, em Startups ou empresas tradicionais, significa ampliar a capacidade de ágil adaptação às situações de risco e falta de convicções, proporcionando ambientes de experimentação. Terra (2012, p. 2), salienta que a “[...] a Inovação e o futuro vivem no mundo das probabilidades, das incertezas e do desconhecido”. Assim, é fácil perceber os benefícios e o valor corporativo da Inovação, porém é difícil engajar as pessoas que compõem a organização, considerando os modelos

tradicionais que visam resultados de curto prazo, em projetos e iniciativas desprovidos de certezas.

Segundo Brown (2010), a contraparte óbvia para uma atitude de experimentação é uma atmosfera de otimismo:

[...] algumas vezes, a situação do mundo torna difícil sustentar isso, mas o fato é que a curiosidade não prospera em organizações que ficaram céticas. As ideias são sufocadas antes de terem a chance de florescer. As pessoas dispostas a assumir risco são forçadas a sair. Líderes promissores evitam projetos com resultados incertos temendo que sua participação possa prejudicar suas chances de progredir na empresa. As equipes de projeto são nervosas, desconfiadas e tendem a tentar adivinhar o que a administração “realmente” quer. Mesmo quando a liderança deseja promover a Inovação radicalmente diferente e a experimentação, ela descobrirá que ninguém está disposto a se expor sem permissão. (BROWN, 2010, p. 71).

A proposta de incorporar processos que incentivem a Inovação e a criatividade nos ambientes empresariais envolve, também, o cultivo de uma cultura de experimentação. Isso propõe ações que estimulem a realização de protótipos, testes, versões preliminares e pesquisas específicas junto a clientes e públicos estratégicos como forma de montar cenários e projetos na busca por resultados inovadores. Pinheiro (2011) aborda esse assunto trabalhando com a ideia de que:

[...] a experimentação é parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Ela nos permite externar ideias de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas. A capacidade de as pessoas apresentarem o que pensam de forma rica e envolvente é um catalisador fundamental do processo de Inovação. E os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com a menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado. (PINHEIRO, 2011, p. 115).

De acordo com o autor, um modelo de negócio que estimule a experimentação é mais inteligente e menos arriscado. “[...] ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje” (PINHEIRO, 2011, p. 117). Enquanto algumas empresas ainda relutam em encarar a experimentação como parte de sua estratégia de desenvolvimento, outras conseguem obter resultados expressivos e constantes com a inserção de Inovações de alto impacto no mercado onde atual (PINHEIRO, 2011).

A partir da análise desses fragmentos conceituais que envolvem a Inovação e a criatividade em ambientes organizacionais, é perceptível a importância da capacidade de mobilização individual e coletiva das pessoas como elementos essenciais na condução de processos inovadores. Terra (2012), ao considerar a complexidade dos processos de Inovação, enfatiza que:

[...] o caminho que uma ideia perfaz na empresa muitas vezes é tortuoso e cheio de desvios até chegar a se tornar uma Inovação, uma vez que os recursos disponíveis são restritos e a pressão por eficiência e resultados é, invariavelmente, grande. O processo de Inovação geralmente aplica diversos ciclos de pensamento divergente-convergente até que todos os envolvidos tenham clareza para tomar decisões e alocar recursos para projetos de Inovação. (TERRA, 2012, p. 130).

Assim, tornar uma organização mais inovadora requer uma mudança de perfil estratégico que envolva a tomada de decisões e gestão de riscos. Conforme afirma Terra (2012, p. 67), “[...] sem risco, não há Inovação significativa”. O autor compreende que esse processo é muito difícil de ser realizado, tanto para as pessoas quanto para a própria organização, porque “[...] não há recompensas para a quebra de regras, obtenção de fracassos ou pela mera tentativa” (TERRA, 2012, p. 67).

Essa reflexão é parte relevante deste estudo, que analisa os conceitos e abordagens atuais sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação em busca de pontos convergentes que envolvam os ambientes de Inovação, e que parecem refletir as transformações da Comunicação nas empresas.

## **2.4 Experiência das Startups no Futuro da Comunicação Empresarial**

Com a finalidade de oportunizar uma reflexão que leve a novos conhecimentos no que diz respeito à Comunicação Empresarial, vale o exercício de investigar alguns conceitos e práticas das Startups que possam ser utilizados em caráter de experiência no contexto de organizações tradicionais.

No processo de desenvolvimento das Startups, geralmente ligadas a ambientes de Inovação e tecnologia, os profissionais de Comunicação necessitam de sensibilidade e agilidade para o melhor entendimento das transformações no contexto socioeconômico. Quanto a isso, Wolton (2003, p. 55), diz que:

[...] pensar a Comunicação evita a crença de que a tecnologia pode superar suas próprias defasagens, e lembra que é definitivamente do lado da intersubjetividade, de suas fragilidades, de seus reveses, mas também dos seus ideais que se encontram os principais desafios da Comunicação.

Ainda de acordo com o autor:

[...] as dimensões psicológicas são de fato essenciais na atração pelas tecnologias, pois estas vêm ao encontro do profundo movimento de individualização de nossa sociedade. Três palavras são importantes para compreender os avanços tecnológicos: autonomia, domínio e velocidade. (WOLTON, 2003, p. 85).

E essas três dimensões: autonomia, domínio e velocidade, são também elementos presentes no desenvolvimento da Inovação nas Startups, sendo ainda pouco explorados quando se considera a Cultura Organizacional. O ambiente de Inovação das Startups explora de maneira efetiva o futuro sustentável da sociedade, e até desempenha suas atividades com aderência às evoluções tecnológicas, porém ainda precisa superar a realidade tradicional, conservadora e extremamente pragmática no que diz respeito à busca de resultados econômicos.

Wolton (2003) acredita que as tecnologias de Comunicação constituem uma Inovação técnica. Mas ressalta que quando se pensa em Comunicação não é possível depender somente da técnica, sendo necessário levar em conta as dimensões culturais e sociais. Segundo o autor:

[...] os avanços tecnológicos não anularão a defasagem, quase ontológica, que é a fonte da liberdade humana e social em toda situação de Comunicação. A tirania começaria no dia em que os homens acreditassem realmente que a racionalidade dos sistemas tecnológicos aniquilasse o “ruído” inerente a toda situação de Comunicação. (WOLTON, 2003, p. 107).

Para Corrêa (2016, p. 62), “[...] a rapidez das mutações que ocorrem no processo de Inovação das tecnologias digitais de informação e Comunicação nos coloca diante de um conjunto de referências que cruzam pesquisas de campo com análises realizadas por pesquisadores acadêmicos”. Com esses cruzamentos e considerando as rápidas transformações em curto espaço de tempo no mundo digital, Corrêa (2016, p. 62) propõe que é possível identificar três grandes contextos, que direcionam as estratégias e ações de Comunicação:

- a) a mobilidade, decorrente da significativa expansão da conexão à rede digital por meio de dispositivos sem fio e, conseqüentemente, uma expressiva diversificação, ampliação de *affordances*<sup>13</sup> e modelos dos dispositivos de conexão;
- b) a geolocalização, como uma decorrência direta do público conectado em mobilidade, uma vez que os dispositivos possibilitam a indicação da localização espaçotemporal do indivíduo, abrindo um leque de personalizações comunicativas e informativas;
- c) o *big data*, termo utilizado para caracterizar a grande massa de dados em forma de *bits* hoje armazenada em bancos de dados de todo tipo pelo mundo ou pela rede afora, que requer um processamento especial para ser depurado e utilizado, mas que possui alto valor informativo e extremo potencial para a estruturação de ações de Comunicação cada vez mais personalizadas. (CORRÊA, 2016, p. 62).

Nesse contexto de Inovação em ambientes organizacionais, o conceito de Startup também tem se disseminado muito rapidamente pelo mundo, principalmente no Brasil. Segundo Ries (2012, p. 24), “[...] uma Startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. O autor também complementa que uma Startup tem a Inovação (seja tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio) como centro de suas operações (RIES, 2012).

Para Blank (2014), uma Startup não é uma versão menor de uma grande empresa, é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. Segundo Ismail (2015), uma empresa exponencial, ou escalável, é aquela cujo impacto, ou resultado, é desproporcionalmente grande comparado aos seus pares, devido principalmente ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas.

Segundo um estudo da Fundação Dom Cabral, realizado por Arruda et al. (2012) sobre Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras, pelo menos 75% das Startups morrem com um tempo menor do que 13 anos; pelo menos 50% das Startups morrem com um tempo menor de quatro anos; e pelo menos 25% das Startups morrem com um tempo menor do que um ano. Entre os principais aspectos que influenciam na mortalidade das Startups, de acordo com o estudo, está o número de sócios envolvidos no negócio, significando um fator de risco para a sobrevivência da Startup.

Ainda conforme a pesquisa de Arruda et al. (2012), o volume de capital investido em uma Startup, anterior ao início de suas vendas, também pode representar um risco à sua sobrevivência. O estudo traz como premissa, que financiar um negócio com grande volume de

---

<sup>13</sup>Termo oriundo do inglês que, neste contexto, pode ser traduzido por "reconhecimento", é a qualidade de um objeto que permite ao indivíduo identificar sua funcionalidade sem a necessidade de prévia explicação.

capital de investidores diminui as chances de sucesso da Startup. Aborda, também, que quanto maior o período em que o capital investido cobre os custos operacionais da empresa, menor é a ocorrência de financiamento por capital próprio e maior é a ocorrência de financiamento por investidores ou fontes de fomento.

Outro fator relevante para a mortalidade das Startups no Brasil, segundo a mesma pesquisa, é que o local de instalação da Startup pode determinar as suas chances de sucesso. A análise dos dados demonstra que estar instalada em uma aceleradora, incubadora, parque tecnológico ou *coworking* representa um fator de proteção para a sobrevivência da Startup, se comparado com outras instaladas em escritório próprio, loja ou sala alugada.

De acordo com Terra (2012, p. 31), “[...] desenvolver novos negócios requer, ao mesmo tempo, análise de sistemas complexos, gestão de riscos e gestão de mudanças. Esse é o tipo de contexto que demanda, no caso de pequenas empresas, empreendedores experientes e com grande capacidade de articulação”. Mais importante do que dominar tecnologias e componentes, é dominar e inovar constantemente na relação e experiência provida aos clientes. Terra (2012, p. 39), aborda que “[...] a capacidade inovadora muitas vezes é definida pela capacidade articuladora e integradora dos conhecimentos de diversos outros atores da cadeia de valor”.

Considerando os fatores importantes para a sobrevivência das Startups, de acordo com o estudo de Arruda et al. (2012), a descontinuidade de Startups no Brasil está relacionada em maior grau com aspectos do ambiente em que a empresa está inserida, assim como à estrutura determinada no momento de sua concepção, mais do que com as características do próprio empreendedor, como o nível de escolaridade, a presença na família de exemplos de empreendedorismo, a capacidade de *networking* ou os conhecimentos e experiências especificamente na área de gestão ou relacionadas ao negócio da empresa. Assim, o empreendedor de uma Startup precisa estar atento a três aspectos principais de acordo com a pesquisa: o número de sócios envolvidos, o volume de capital que irá investir e o local onde terá sua empresa instalada no início de suas operações.

Um dos pilares do modelo de negócio das Startups, quando se fala em Comunicação e na importância de auferir seus resultados, é o desenvolvimento de clientes, baseado na cultura do *feedback* constante. O modelo de desenvolvimento de clientes, proposto por Blank (2014, p. 20) contempla quatro passos que dão suporte a todos os elementos relacionados às atividades do negócio:

- a) descoberta do cliente: primeiro captura a visão dos fundadores e a seguir a transforma em uma série de hipóteses do modelo de negócio. Então, desenvolve um plano para testar as reações dos clientes àquelas hipóteses e transformá-las em fatos;
- b) validação pelo cliente: verifica se os resultados do modelo de negócio são repetíveis e têm condições de escalabilidade. Em caso negativo, volta-se ao passo anterior;
- c) geração de demanda: é o início da execução. Define o montante de usuários finais e o canal de vendas e dimensiona o negócio;
- d) estruturação da empresa: opera o processo de transição de uma organização, que deixa de ser uma Startup e se transforma em um companhia focada na execução de um modelo aprovado.

De acordo com Blank (2014, p. 21), “[...] o modelo de desenvolvimento de clientes contempla a maneira pela qual as Startups efetivamente funcionam, com eventuais retrocessos exercendo um papel natural e valioso no aprendizado e descoberta. Ir a campo para aprender, fracassar e aprender mais um pouco faz parte do processo”. Para os autores, o desenvolvimento de clientes reconhece que uma Startup é uma organização temporária construída para buscar respostas que promovam a obtenção de um modelo de negócio recorrente e escalável. E o desenvolvimento de clientes é o processo que organiza essa busca (BLANK, 2014).

Além disso, conforme Blank (2014), o processo de desenvolvimento de clientes é simples, tendo como ponto central os produtos desenvolvidos por fundadores que encaram os clientes desde o início do projeto. Os empreendedores das Startups precisam ficar mais fora da empresa do que dentro, adquirindo um profundo entendimento das necessidades do cliente e combinando com um desenvolvimento do produto capaz de incorporar o *feedback* que vem da experiência desses momentos. Ainda de acordo com o autor, “[...] faz parte da filosofia de ‘aprender e descobrir’ do desenvolvimento de clientes compartilhar tudo aquilo que se obtém na vivência nas ruas, com funcionários, cofundadores e, até mesmo, investidores (BLANK, 2014, p. 43).

Na prática, essa dinâmica de comunicar e compartilhar aprendizado requer que a Comunicação Empresarial seja pensada de forma a contemplar esse contexto específico das Startups em ambientes de Inovação. Para que o desenvolvimento de clientes seja bem sucedido, toda a equipe necessita compreender e aceitar que a essência do processo é reconhecer que a busca por um modelo de negócio é complexa e não linear, e que pode prolongar-se, às vezes, por muitos anos (BLANK, 2014). Segundo Ries (2012, p. 237), “[...] à medida que as Startups crescem, os empreendedores podem construir organizações que aprendam a equilibrar as necessidades dos clientes existentes com os desafios de achar novos



clientes, gerenciando linhas existentes de negócios, e explorando novos modelos, tudo ao mesmo tempo”.

No que diz respeito às práticas de Comunicação, aplicadas a essas empresas que possuem características tão peculiares, cabe ressaltar que alguns princípios não diferem das abordagens encontradas em organizações tradicionais. Compartilhar as atividades no passo a passo de desenvolvimento do *feedback*, por intermédio de um blog, sistematização de dados estratégicos ou outro meio, faz parte da criação de uma narrativa do processo de descoberta do cliente.

E nesse contexto, vale a tentativa de estabelecer relações de conhecimento entre os aspectos que envolvem a Comunicação em empresas tradicionais, e nas Startups. Sendo que essas empresas se desenvolvem em ambientes de Inovação e estão mais acostumadas com a experimentação, com o risco e com as incertezas. São aproximações que permitem sugerir que alguns processos, descobertas e novas formas de relacionamento organizacional, presentes nos ambientes de Inovação, possam esclarecer velhos paradigmas da Comunicação Empresarial mais tradicional.

Como forma de ampliar o conhecimento dos conceitos de Inovação e Startups, ainda segundo Blank (2014), grandes organizações têm ciclos de vida finitos. A maioria delas cresce oferecendo novos produtos que derivam dos principais, pois o tamanho e a cultura dessas corporações fazem da Inovação uma tarefa de difícil execução, sendo melhor desenvolvida em Startups, empresas que possuem mais facilidade para lançar novos produtos em novos mercados para novos consumidores.

No caso de grandes empresas, de acordo com Terra (2012, p. 4), “[...] particularmente em mercados maduros e tecnologias tradicionais, as ameaças parecem ser mais eficientes para gerar motivação para inovar do que a detecção de oportunidades”. Esse é exatamente o oposto do caso de mercados e tecnologias emergentes, assim como no caso das Startups, onde “[...] a motivação é criar produtos que venham a dominar o mercado e aproveitar alguma mudança de grande magnitude, seja ela tecnológica, regulatória ou de hábitos” (TERRA, 2012, p. 4). Para o autor:

[...] a história está repleta de grandes organizações que não se adaptaram a novos contextos econômicos, tecnologias, modelos de negócio ou hábitos, e que foram à falência ou foram adquiridas. Isso porque algumas empresas, a princípio poderosas, tem muita rigidez embutida em seus modelos de entender as necessidades dos consumidores, a evolução da indústria e o impacto de novas tecnologias. (TERRA, 2012, p. 4).

Dentre os processos que envolvem a Comunicação Empresarial em organizações tradicionais, é possível destacar a importância da pesquisa e do planejamento como recursos essenciais na condução de ações e projetos. Quando se trabalha com ambientes de Inovação, porém, esses conceitos possuem uma interpretação relativa e adaptada. Segundo Brown (2010), as ferramentas de pesquisas de mercado convencional podem ser úteis para indicar melhorias incrementais, mas dificilmente levam a ideias revolucionárias capazes de mudar paradigmas e conduzir negócios a perspectivas inexploradas. Quanto a esses ambientes, o autor relata, também, que para ser criativo, o pré-requisito é um ambiente, social e espacial, em que as pessoas saibam que podem fazer experimentos, assumir riscos e explorar todas as suas aptidões. Os espaços físico e psicológico de uma organização funcionam em conjunto para definir a eficácia das pessoas dentro deles (BROWN, 2010).

Nessa análise breve sobre os pontos em comum encontrados na Comunicação Empresarial de cunho tradicional, presentes também nas Startups, é possível perceber que, embora diferentes, possuem alguns anseios, dificuldades e desafios convergindo para o mesmo horizonte. De acordo com Bueno (2014), a diversidade corporativa deve fazer parte da estratégia, do plano diretor das organizações, porque o mercado e a opinião pública estão cada vez mais diversos, acomodando o pluralismo, a divergência e o choque de opiniões.

Terra (2012) aborda que na corrida mundial por diferenciação e velocidade, são necessárias estruturas cada vez mais flexíveis para alavancar competências globais e para atender necessidades adaptadas para cada mercado ou tipo de cliente. Segundo o autor:

[...] elevar a ambição com relação à Inovação, como processo de contínua diferenciação no mercado e mesmo entrada em mercados totalmente novos não significa fazer melhor do mesmo (inovação incremental); significa, ao contrário, adotar posturas estratégicas diferenciadas, incorporar modelos mentais mais arrojados e abertos, e, principalmente, apoiar visivelmente e com recursos de tempo e financeiros os intraempreendedores da organização. (TERRA, 2012, p. 7).

Ainda de acordo com Terra (2012, p. 8), em grandes organizações, “[...] o que, em geral, mata as Inovações mais arrojadas quase nunca é a falta de recursos econômicos ou técnicos, mas a incapacidade das mesmas para mudar ou acomodar modelos de negócios e organizações distintos, que afetam a empresa em múltiplos planos e dimensões”. Segundo Pinheiro (2011, p. 113), “[...] de nada adianta correr atrás de uma cultura de Inovação se não houver paixão pelo risco e pelo erro. Não existe Inovação sem a variação que uma tentativa frustrada proporciona”.

O olhar voltado ao consumidor, usuário, cliente, ou simplesmente ao *feedback* como estratégia primordial para a condução dos negócios, aparece como um ponto recorrente nas diversas teorias e práticas disponíveis sobre Comunicação e Inovação. O caminho mais coerente é aceitar que a Comunicação Empresarial vem se transformando na medida em que os conceitos de Inovação e criatividade estão sendo praticados nas organizações.

Essa ideia é abordada por Pinheiro (2011), que percebe os consumidores mais exigentes e insatisfeitos com as opções existentes no mercado. Eles estão preparados com novas ferramentas que a tecnologia dispõe, estão exercendo influência na atuação das empresas e agora demandam um novo tipo de relacionamento no qual podem criar entre si o valor que desejam consumir. Nesse novo mercado em plena transformação, as ofertas passam a ser controladas em grande parte por esse consumidor, que determina, em meio a um mercado sucumbido de opções, o que é realmente relevante pra ele.

Contudo, embora as estatísticas demonstrem as dificuldades encontradas por empreendedores de Startups nos ambientes de desordens e incertezas, ao menos no que se refere aos conceitos de Comunicação Empresarial aplicados, alguns modelos de negócios tendem a apontar um caminho aderente aos anseios de consumidores e usuários, através da vivência prática do *feedback* como orientação estratégica.

### **3 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO**

O estudo e a compreensão sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação é cada vez mais necessário em tempos de constantes transformações sociais e econômicas. É um desafio para os profissionais de Comunicação buscar a otimização dos investimentos, ao mesmo tempo em que avaliam os resultados de projetos e ações aplicados em cenários também cada vez mais voláteis.

Considerando um eixo condutor entre os conceitos de Mensuração de Resultados em Comunicação e as características que permeiam o contexto de Inovação nas Startups, a temática deste capítulo contempla alguns modelos teóricos que amparam os assuntos abordados. Cabe ressaltar que na revisão bibliográfica sobre o tema de Mensuração de Resultados em Comunicação, dois autores são considerados como referência no assunto no Brasil, pela continuidade de suas obras. São eles Lopes (2005; 2016) e Yanaze (2010).

A pesquisa sobre Mensuração de Resultados em Comunicação explora as principais abordagens bibliográficas, conceitos, características, objetivos e demais atributos pertinentes. Além dos autores referência desta pesquisa, vale ressaltar a relevância do dossiê “Avaliação e Mensuração em Comunicação Organizacional”, produzido pela Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, que de forma inovadora publicou, no ano de 2005, artigos de profissionais e de pesquisadores nacionais e internacionais sobre o assunto. Outros autores também são contemplados neste estudo, como Almeida (2005), Galerani (2006), Figueiredo (2005) e Bueno (2005a, 2009b).

O foco da revisão bibliográfica está nos autores brasileiros que se destacaram ao abordar a Mensuração de Resultados em Comunicação. E como o estudo sobre os ambientes de Inovação também é direcionado às Startups que se desenvolvem no Brasil, a análise dos assuntos abordados é facilitada por compartilhar de um mesmo contexto social, cultural e econômico.

#### **3.1 Aportes Bibliográficos sobre Mensuração de Resultados em Comunicação no Brasil**

Mensuração de Resultados em Comunicação é um tema relevante e cada vez mais presente no surgimento de novas ferramentas e soluções tecnológicas, sobretudo na área de Comunicação. O debate sobre esta área de conhecimento teve início no Brasil na primeira metade da década de 2000, com as duas primeiras produções científicas sobre o assunto,

ambas orientadas pela Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch. No ano de 2003, com a dissertação de mestrado de Gilceana Soares Moreira Galerani<sup>14</sup>, e, em 2005, com a tese de doutorado de Valéria de Siqueira Castro Lopes.

No ano de 2005, a *Organicom*<sup>15</sup> – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas lança o seu segundo dossiê: “Avaliação e Mensuração em Comunicação Organizacional”, ampliando o debate, formatando um *corpus* teórico sobre o assunto e criando mecanismos e instrumentos capazes de atribuir um caráter científico à avaliação e mensuração das atividades de Comunicação. Alguns dos principais temas e autores presentes no dossiê são contemplados neste capítulo.

Em 2010, o Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze e sua equipe do Ceacom – Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, publicam o livro “Retorno de investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração”, se tornando uma das principais referências bibliográficas sobre o assunto no país. Atualmente, além do Prof. Dr. Mitsuru H. Yanaze, cabe ressaltar a relevância da produção científica continuada da Profa. Dra. Valéria de Siqueira Castro Lopes.

Segundo Yanaze (2010, p. 50), “[...] mensuração é usar o sistema de informação para levantar dados quantitativos que sejam úteis, para a avaliação, processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão”. Assim, torna-se pertinente uma percepção apurada do cenário onde a organização está inserida:

[...] a partir da compreensão da relação marketing-comunicação, enfocamos a identificação e o monitoramento do ambiente em que os processos de marketing e de Comunicação são operacionalizados, trazendo uma proposta de utilização prática das análises ambientais para a definição de objetivos, metas e estratégias de Comunicação. (YANAZE, 2010, p. 33).

De acordo com o Yanaze (2010, p. 50), para entender os dados da mensuração, e fazer uma avaliação pertinente, “[...] é preciso considerar o ambiente em que a Comunicação será realizada. Sem uma análise ambiental, o gestor de Comunicação corre o risco de partir de pressupostos errados e, conseqüentemente, chegar a avaliações incoerentes”. Conforme o autor deve-se entender que a análise de ambiente de mercado tem dois objetivos:

<sup>14</sup>GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa, 2006.

<sup>15</sup>Na Revista da *Organicom*, v. 13, n. 25, 2016), com o título “A pesquisa aplicada em relações públicas e em comunicação organizacional”, não é contemplado o tema Mensuração de Resultados em Comunicação.

- a) gerar um entendimento crítico sobre o que e quem influencia a organização, para que se planejem estratégias coerentes e direcionadas;
- b) gerar um critério a partir do qual serão definidas metas e projeções de resultado. (YANAZE, 2010, p. 51).

Assim, uma maneira lógica de se estudar o ambiente de mercado é dividi-lo em dois grupos de fatores: “[...] entidades que interagem com a empresa e a afetam de forma positiva ou negativa, úteis à definição de estratégias; e as variáveis que influenciam as ações da empresa e que serão decisivas no momento de definição de metas e projeções de resultados” (YANAZE, 2010, p. 51). Considerando também a visão única e subjetiva das organizações, e dos profissionais responsáveis pelas estratégias de atuação, principalmente na escolha de diferentes ações e possibilidades disponíveis, esta etapa leva à busca pelo entendimento de incertezas, variáveis e, principalmente, possibilita a sistematização das informações relevantes ao negócio.

Ao realizar um resgate bibliográfico dos principais pesquisadores sobre o tema da Mensuração de Resultados em Comunicação no Brasil, vale ressaltar a visão da autora da primeira publicação brasileira sobre o assunto. Segundo Galerani (2006, p. 37), o conceito propõe que avaliação seja entendida “[...] como função que em comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, como propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados”.

Galerani (2006, p. 42) propõe que “[...] ao se insistir em resultados financeiros, corre-se o risco de a comunicação organizacional recorrer a atividades que possam oferecer resultados puramente quantificáveis e então ser reduzida a um nível tático ou operacional”. As possibilidades e desafios da Comunicação dentro das organizações exigem criatividade e lidam com perspectivas, atitudes, interpretação, análise, criatividade, ideias, enfim, valores mais frequentemente avaliados por seus efeitos do que por sua quantidade.

Os processos que contemplam o desenvolvimento da Mensuração de Resultados em Comunicação envolvem, direta ou indiretamente, a redução de incertezas aos gestores para a tomada de decisões. E não somente os gestores ligados à Comunicação, mas da organização como um todo, considerando que a Comunicação Empresarial precisa ser considerada em um contexto transdisciplinar.

A Mensuração de Resultados em Comunicação também possibilita a redução de riscos na evolução prática de projetos e ações de caráter experimental e relevante para que a

organização acompanhe as mudanças mercadológicas. Conforme Yanaze (2010, p. 65), “[...] pensar em Mensuração de Comunicação significa entender e medir os efeitos que qualquer tipo de Comunicação tem sobre seus públicos”. Para o autor:

[...] deve-se entender, porém, que os efeitos gerados não seguem, necessariamente, a estrutura conceitual do modelo de comunicação integrada. Não é somente a comunicação mercadológica que motiva a compra; ela também pode construir marca. As comunicações institucional e administrativa também podem motivar a compra, além de construírem a reputação da marca. (YANAZE, 2010, p. 65).

Conforme Bueno (2014), a comunicação integrada precisa contemplar uma política formalmente estabelecida e amplamente pactuada nas diversas instâncias de uma organização e não se manifesta apenas em determinados momentos para atender a resultados esporádicos. Ela não se limita à articulação entre as várias competências ou atividades de Comunicação, mas pressupõe efetivamente um vínculo com o processo de gestão, com a Cultura Organizacional, com a missão, os valores e os princípios de uma organização.

Cada vez mais é preciso equilíbrio para pensar a Comunicação. Multiplicam-se com velocidade os interesses e as necessidades dos *stakeholders*, tornando mais complexo para a organização conciliar essas demandas de forma equilibrada e sustentável, principalmente para a construção de estratégias e ações de longo prazo. De acordo com Corrêa (2016, p. 70), um dos desafios que se coloca para cada tipo diferente de empresa, “[...] é a busca de um ponto de equilíbrio quanto ao modo de pensar, planejar, estruturar e agir comunicativamente no contexto contemporâneo, adequando-se às características e culturas de seus públicos e mercados”.

Conforme Lopes (2009b, p. 410), com o objetivo de obter um desempenho que lhes proporcione reputação:

[...] muitas organizações, por meio de ações em áreas consideradas críticas, como meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade, propõem ir além das obrigações mínimas impostas por lei. Dessa forma, tais empresas atraem e retêm empregados de alta qualidade, tornando os processos de recursos humanos mais eficazes e eficientes; reduzem os acidentes ambientais; e melhoram a segurança e saúde dos empregados, aumentando a produtividade e reduzindo os custos operacionais. (LOPES, 2009b, p. 410).

Esse posicionamento estratégico e as ações práticas que contribuem para a reputação dessas organizações, tendo uma relação direta com os investimentos em Comunicação,

geralmente não são contabilizados nos processos e relatórios de Mensuração de Resultados desta área. Para fins de análise posterior sobre o assunto, esses indicadores são chamados de métricas humanizadas e sustentáveis. Ainda de acordo com Lopes (2009b, p. 411), “[...] as empresas com imagem positiva e reputação notável geralmente desfrutam de ótima imagem perante os clientes e os investidores socialmente conscientes”.

As organizações necessitam atender às rigorosas exigências do mercado, mantendo seus produtos e serviços competitivos, dando robustez ao seu fluxo de caixa, monitorando a concorrência, identificando as potencialidades de novos negócios e tendências, atendendo às necessidades psicossociais dos *stakeholders* internos, estabelecendo relações sólidas e duradouras na comunidade onde estão inseridas, e ainda tendo que comunicar tudo isso de maneira eficiente e responsável em diferentes pontos de contato com seus públicos, que também se diversificam cada vez mais.

Considerando a Comunicação Empresarial, Galerani (2006, p. 42), aborda que “[...] a construção de relacionamentos entre organizações e públicos prevê habilidades para administração de conflitos, pois muitas vezes os interesses são antagônicos”. Nesse contexto, as situações exigem a promoção do diálogo e da negociação, que buscam levar a um consenso como uma alternativa na conciliação de interesses. Segundo a autora, a Mensuração de Resultados em Comunicação:

[...] colabora no processo de construção dos relacionamentos porque acompanha o desenvolvimento das atividades planejadas para facilitar o consenso. É possível, dessa forma, rever estratégias e posicionamentos inadequados e corrigir rumos num período curto o suficiente para não prejudicar as negociações. (GALERANI, 2006, p. 42).

É oportuno salientar que essa ideia de mudança de rumo e estratégia em curto prazo, com objetivo de adaptação a cenários em transformação, é aderente à realidade de Inovação das Startups. Ainda segundo Galerani (2006, p. 43), por meio da Mensuração de Resultados em Comunicação, é “possível verificar as possíveis mudanças de comportamento tanto pela organização como pelos seus públicos. Com a constatação da mudança, torna-se possível projetar seus benefícios junto às partes”. Uma dificuldade geralmente encontrada nessa etapa é saber se os resultados, positivos ou negativos, são consequência de ações de Comunicação ou de outros setores da empresa.

Uma das contribuições do dossiê “Avaliação e Mensuração em Comunicação Organizacional”, produzido pela Organicom, pode ser considerada a amplitude de abordagem



sobre o tema, reunindo diferentes linhas de pesquisa científica. Segundo a visão de Bueno (2005, p. 15), “as organizações vêm se dando conta de que os chamados ativos intangíveis têm um valor crescente no mundo dos negócios e, gradativamente, vêm dedicando a eles a atenção devida”. O autor acredita que:

[...] a força da marca, a imagem ou reputação, a Inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a Cultura Organizacional, os relacionamentos com os *stakeholders*, a responsabilidade social, etc. são, cada vez mais, atributos constituintes do valor de uma organização. Eles correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação. (BUENO, 2005a, p. 15).

Assim, as organizações buscam investir e desenvolver as competências que possam distingui-las no mercado em que atuam, dificultando a possibilidade de serem copiadas ou ultrapassadas por concorrentes novos ou tradicionais. Bueno (2005a, p. 16) diz que “[...] não se consegue liderança tecnológica de um dia para o outro, não se constrói uma reputação com facilidade, assim como não se cria uma Cultura Organizacional focada no cliente sem esforço e capacitação”. Ainda conforme o autor:

[...] a imagem e reputação constituem-se, portanto, em ativos intangíveis absolutamente fundamentais e conseguir gerenciá-los, avaliá-los ou mensurá-los passa a ser uma questão de sobrevivência. Para os profissionais da Comunicação, esta é uma tarefa prioritária e inadiável e todo o esforço no sentido de desenvolver metodologias ou fixar indicadores confiáveis deve ser realizado. (BUENO, 2005a, p. 17).

Almeida (2005, p. 119) entende que a partir do momento em que se reconheceu a importância da reputação na performance corporativa, “[...] tornou-se necessário entender como se dá o processo de sua construção, como lidar com ela no dia a dia da organização, como sustentá-la durante os anos e como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders*”. Ou seja, gerenciar a reputação tornou-se uma ação importante para as organizações que competem no cenário atual.

Para Almeida (2005, p. 123), “[...] a gestão do processo de Comunicação deve incluir uma leitura permanente das oportunidades e ameaças do ambiente e a identificação das demandas específicas de cada público considerado prioritário para a organização”. Nesse sentido, mensurar a reputação contribui para o seu gerenciamento, ao fornecer aos gestores elementos que orientem e embasem a tomada de decisão sobre as relações da organização com seus principais grupos de relacionamento (ALMEIDA, 2005).

Com objetivo de esclarecer alguns termos recorrentes deste estudo, cabe ressaltar uma distinção conceitual apresentada por Lopes (2005, p. 81), que estabelece a diferença entre avaliação, mensuração e ao que denominou valoração:

[...] o termo avaliação foi definido como a etapa do processo de planejamento que verifica o desempenho de um plano previamente estabelecido e que se dá ao longo de seu processo de implementação em busca de possíveis ajustes. Já mensuração é considerada como um processo conduzido com o intuito de demonstrar os resultados obtidos por um programa, ou seja, demonstrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato, enquanto valoração é a contribuição econômica que um determinado setor ou programa traz à organização, seu retorno financeiro por meio da relação custo-benefício. (LOPES, 2005, p. 81).

É importante contemplar também a abordagem de Figueiredo (2005), que diz ser importante um aprofundamento da Mensuração em Comunicação, com foco na mensagem. Segundo Figueiredo (2005, p. 189), “[...] é mais importante identificar quais mensagens foram absorvidas pela audiência e não o tamanho da audiência atingida pela mensagem. Nesses termos, a quantificação é menos importante do que a retenção. Importa menos a quantificação e mais a retenção”.

Com base no autor, “[...] a pesquisa é uma atividade que requer conhecimentos específicos, pressupõe o domínio das metodologias, noções de estatística, experiência de campo, dentre outras competências (FIGUEIREDO, 2005, p. 200)”. Para que a pesquisa possa servir aos objetivos da Mensuração de Resultados em Comunicação, é preciso ser percebida em toda sua complexidade, pois:

[...] pesquisas realizadas sem metodologia ou com amostras mal desenhadas podem levar a tamanho grau de distorção que acabam por inviabilizar a utilização dos dados obtidos. O grande risco é do profissional de Comunicação tomar uma decisão baseada em dados equivocados, acreditando na veracidade das informações. (FIGUEIREDO, 2005, p. 200).

Com base nessas abordagens, diferentes e complementares, é possível perceber que a falta de cultura voltada à Mensuração de Resultados em Comunicação se confunde, também, com a falta de planejamento estratégico, de objetivos claros e bem definidos a serem alcançados. São conceitos dependentes e que se correlacionam, sobretudo quando o tema da Mensuração de Resultados é tratado nesses tempos onde a ubiquidade dos avanços tecnológicos impõe novos comportamentos que modificam os relacionamentos dentro das organizações.

### 3.2 Estratégia e Modelos de Mensuração de Resultados em Comunicação

Entre as experiências vividas pelos indivíduos dentro das organizações, algumas provocam reflexão sobre diferentes percepções que envolvem o dia a dia organizacional, sobretudo quando se leva em consideração a função de transformação social que cada organização assume quando utiliza o seu principal capital para atingir seus objetivos mercadológicos: as pessoas.

Com os avanços tecnológicos e as constantes mudanças de cenário, presentes nos ambientes de Inovação, é possível perceber que não apenas o entendimento do ambiente de análise, o planejamento e a atenção à Cultura Organizacional são relevantes para a Mensuração de Resultados em Comunicação, mas também a constante revisão dessas ações. Através, principalmente, da criação de métricas e indicadores que possibilitem entender essas mudanças de comportamento dos *stakeholders*.

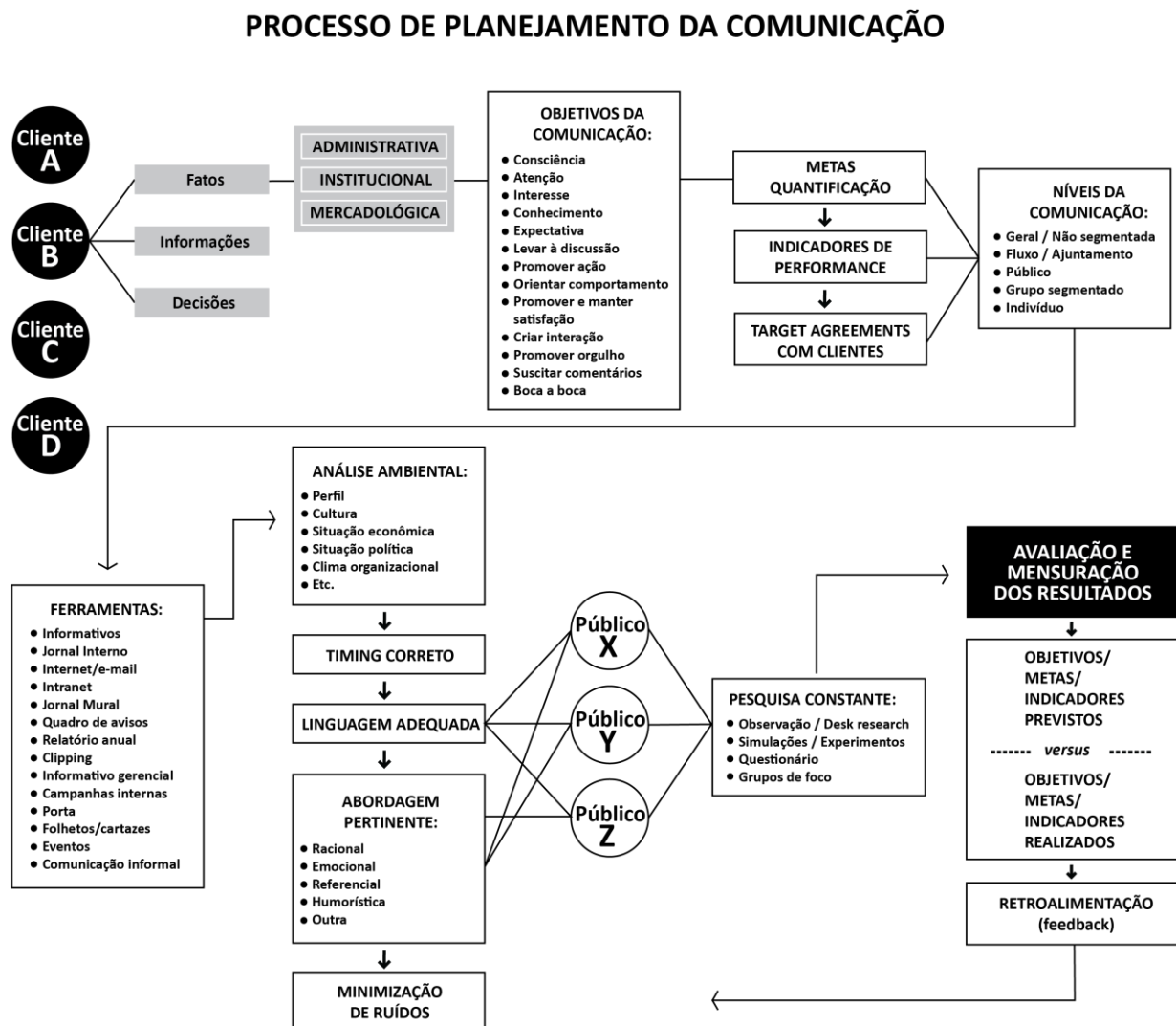
Essa reflexão é válida, antes da apresentação de alguns modelos atuais de Mensuração de Resultados em Comunicação, a fim de que possa servir como uma perspectiva crítica na avaliação desses modelos, levando em consideração as organizações dentro de um contexto humano, social e econômico em plena transformação.

A Comunicação Empresarial estratégica precisa pressupor um planejamento, que necessita estar articulado com o processo de gestão e estabelecer metas a curto, médio e longo prazo, em uma avaliação constante do processo de Comunicação que está sendo aplicado na prática. Além disso, de acordo com Bueno (2014), ela prescinde de estruturas e recursos (humanos, financeiros, tecnológicos), de um planejamento apoiado em pesquisas, diagnósticos e auditorias, do conhecimento detalhado dos *stakeholders* e do desenvolvimento de metodologias que permitam avaliar o cumprimento de objetivos e metas preestabelecidos.

Para Bueno (2014), a Comunicação Empresarial efetivamente estratégica ocorre em um ambiente específico, e não se manifesta espontaneamente sem que determinadas condições estejam estabelecidas. Ela não se sustenta em ambientes organizacionais em que a perspectiva de planejamento seja ausente.

Nesse contexto, no qual há relevância de uma análise baseada no planejamento da Comunicação Empresarial, como etapa fundamental quando se trata de Mensuração de Resultados, vale contemplar a abordagem concebida por Yanaze (2010), que tenta traduzir os diversos aspectos que compõem esse processo:

**Figura 1 – Processo de Planejamento da Comunicação**



Fonte: Yanaze (2010, p. 150).

Com base nesse processo de planejamento da Comunicação, proposto pelo autor, cabe analisar, especificamente, os elementos que envolvem a Mensuração de Resultados. Nesse sentido, exercendo uma capacidade de síntese e análise crítica, é possível perceber que o processo de mensuração em si fica muito atrelado às ações de Comunicação, portanto distante da estratégia e, principalmente, de dois elementos fundamentais para a construção de métricas e indicadores aderentes ao contexto atual: o ambiente social e os *stakeholders*.

Esse “isolamento” do processo de Mensuração de Resultados em Comunicação acaba justificando o enfoque quantitativo, tão criticado pelos autores utilizados nesta pesquisa, e que desconsidera as exigências de cunho humano e social que tem influenciado diretamente as

questões econômicas nas organizações. Em resumo, se o ambiente social e os *stakeholders* se transformam com velocidade, as métricas e os indicadores utilizados para mensurar resultados em Comunicação também necessitam de atualização, e, portanto precisam estar conectados a esses fatores de influência.

Outro aspecto, relevante ao estudo, é o fato desse mapa conceitual representar uma necessidade de coleta de uma série histórica de dados e informações no processo de Mensuração de Resultados, fazendo com que uma análise qualificada só seja possível após um longo período de pesquisa. Segundo Yanaze (2010, p. 140), “[...] quanto maior a duração da Mensuração dos Resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados, constituindo-se em informações e passando a serem fontes de conhecimento, pois darão ao profissional a capacidade de reinterpretar a informação”. Assim, vale lembrar que quando se pensa em ambientes de Inovação, tanto o planejamento, quanto as séries históricas atreladas a um longo período de tempo, não são ideias muito aderentes.

Com relação ao mercado e seus aspectos sociais e econômicos, na visão de Bueno (2003), a Comunicação Empresarial nem sempre assume a perspectiva da comunicação integrada, com uma articulação entre as diferentes áreas e profissionais que exercem atividades de Comunicação nas organizações. Segundo o autor, é necessário que a Comunicação seja definida com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que sirvam de base para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse.

De acordo com a relevância dos processos de pesquisa e monitoramento dos indicadores, presentes neste modelo de Processo de Planejamento de Comunicação, para a maioria das organizações, a pesquisa em Comunicação ainda é vista como despesa e não como investimento. Portanto, sua prática não está, necessariamente, incluída em seus planejamentos e os recursos para tal estão distantes dos orçamentos (BUENO, 2009b). Porém, ainda conforme Bueno (2009b), a administração moderna tem se apropriado de metodologias para a Mensuração de Resultados em Comunicação, buscando obsessivamente por resultados. Adaptada a uma sociedade em constante mudança, tem procurado lentamente desenvolver instrumentos para mensurar o retorno de ações em curto e médio prazo e, inevitavelmente, incorporado os investimentos em Comunicação a esse esforço.

Lopes (2016) apresenta alguns modelos de Mensuração de Resultados em Comunicação que são aderentes aos temas abordados neste estudo. E aponta que:

[...] os modelos são estruturas que nos auxiliam a compreender a complexa realidade organizacional sem, entretanto, apreendê-la. A escolha do modelo, de certa forma, se dá pela sua aderência ao plano de Comunicação e pela afinidade de leitura entre profissional e pesquisador. Por isso, é importante que o profissional compreenda os modelos para que possa identificar aquele que será adotado como estrutura para o processo de mensuração de seu plano de Comunicação. (LOPES, 2016, p. 341).

O primeiro modelo de Lopes (2016), contemplado neste estudo, é uma estrutura conceitual, adaptada pela autora, do original de Grunig (1999)<sup>16</sup> chamado de “Indicadores de qualidade de relacionamento”, e que não possui uma representação gráfica. Neste modelo, as referências acadêmicas e bibliográficas indicam que organizações eficientes são aquelas capazes de alcançar seus objetivos. Em Lopes (2016, p. 343), “[...] isto ocorreria porque tais organizações escolhem seus objetivos que são valiosos para si e para seus públicos estratégicos. Por isso, a organização consegue minimizar os esforços dos públicos sem interferir nas decisões organizacionais”. Ainda:

[...] a oposição dos públicos aos objetivos e às decisões organizacionais, frequentemente, resultam em problemas e crises, razão pela qual o processo de desenvolvimento e manutenção de relacionamento de longo prazo com públicos é um componente crucial da administração estratégica e gerenciamento de crises e objetivo fundamental de relações públicas. (LOPES, 2016, p. 343).

O modelo “Indicadores de qualidade de relacionamento”, segundo Lopes (2016), considera que as estratégias de manutenção de relacionamentos podem ser mensuradas por meio dos seguintes indicadores de sucesso: controle mútuo, confiança, satisfação e responsabilidade. A adoção deste modelo, de acordo com a autora:

[...] parece ser mais adequada a planos que tenham como tônica a gestão de relacionamentos. Entretanto, [...] o principal obstáculo à sua adoção: organizações dispostas a implementar práticas de Comunicação simétrica, com efeitos para ambas as partes envolvidas na relação, e a investir continuamente em pesquisa para monitoramento e avaliação dos relacionamentos organizacionais. (LOPES, 2016, p. 345).

Os “Modelos de Curta Duração e Contínuo”, também adaptados por Lopes (2016), com base nos originais de Watson (2001)<sup>17</sup>, são apresentados nas figuras 2 e 3 a seguir. Essas

---

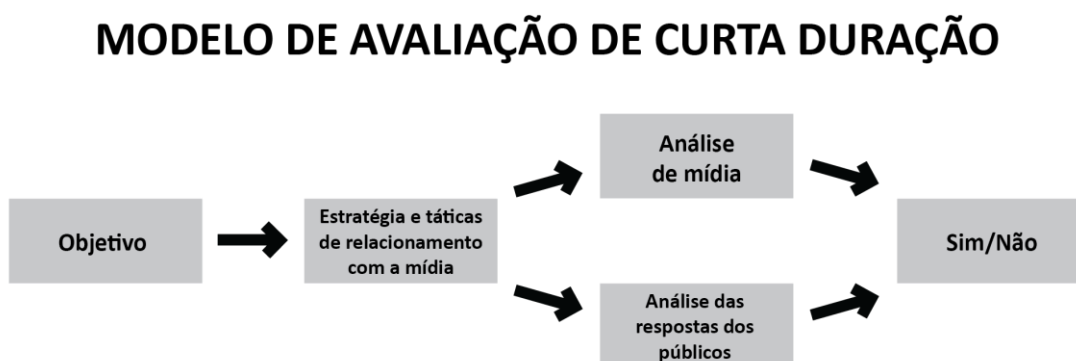
<sup>16</sup> Para este estudo, utilizou-se a estrutura conceitual adaptada por Lopes (2016).

<sup>17</sup> Para este estudo, utilizou-se os modelos adaptados por Lopes (2016).

representações são aderentes ao tema proposto nessa dissertação, partindo da premissa de que o processo de Comunicação é contínuo, não sendo, portanto, suspenso para a condução da Mensuração de Resultados. Eles são divididos em dois modelos distintos, o de “Curta Duração” e o “Contínuo”, que enfatizam a necessidade de proceder a Mensuração de Resultados fazendo uma separação entre as ações, cujo resultado pode ser verificado em curto prazo ou auferido em longo prazo.

O “Modelo de Curta Duração”, apresentado na Figura 2, de acordo com Lopes (2016, p. 346) “[...] está voltado à Mensuração de Resultados de curto prazo, por meio da verificação do alcance ou não de objetivos e metas preestabelecidos para a ação”. Os resultados são basicamente averiguados pelo alcance de uma mensagem-chave, sem que sejam mensurados os efeitos dessa Comunicação nos públicos envolvidos (LOPES, 2016).

**Figura 2 – Modelo de Avaliação de Curta Duração**



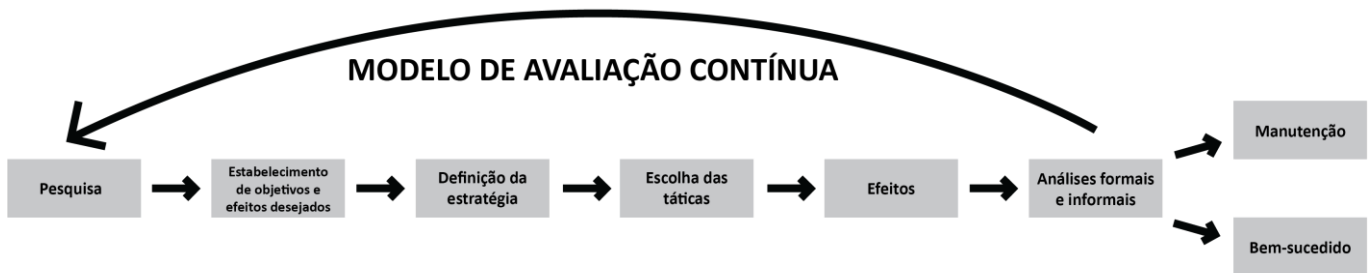
Fonte: Lopes (2016, p. 346), adaptado de Watson (2001).

A objetividade que este Modelo de avaliação contínua propõe, está relacionada com a estratégia de relacionamento que procura responder o objetivo inicial. Ou seja, considerando a ubiquidade das tecnologias nos dias de hoje, é relevante obter rapidamente um *feedback* junto a qualquer *stakeholder* que se tenha interesse em investigar, a fim de que se possa aumentar o nível de informações disponíveis da organização para melhorar a tomada de decisões.

O “Modelo de avaliação Contínua”, demonstrado a seguir na Figura 3, segundo Lopes (2016, p. 346), “[...] busca verificar o impacto desejado pelas ações de Comunicação vinculadas aos objetivos de longo prazo, motivo pelo qual o modelo é denominado contínuo”.

Neste modelo, segundo a autora, pressupõe-se averiguar se o *feedback* dado pelos públicos aos esforços de Comunicação Empresarial são os mesmos declarados no planejamento.

**Figura 3 – Modelo de Avaliação Contínua**



Fonte: Lopes (2016, p. 347), adaptado de Watson (2001).

A proposta de um Modelo de avaliação contínua é aderente ao ambiente de análise da maioria das organizações atualmente, considerando que a instabilidade socioeconômica e as constantes crises de cunho humano, social e ambiental provocam nas empresas um estado de alerta permanente para entendimento do contexto em que atuam. Assim, na medida em que é neste ambiente inseguro e complexo que as organizações precisam tomar decisões, e investir em Comunicação, é relevante que obtenham informações estratégicas através de um processo de pesquisa com metodologia estruturada, sem que seja necessário estabelecer períodos longos de análise, ou “pontos de corte” muito distantes.

Nesse sentido, cabe ressaltar que grande parte das abordagens teóricas, refletidas neste estudo, sobre Mensuração de Resultados em Comunicação, estão baseadas em históricos representativos na coleta de dados e informações estratégicas, ou seja, a avaliação corre grande risco de se tornar obsoleta, considerando a velocidade das transformações do ambiente social da organização. Se a incerteza e a imprevisibilidade das ações organizacionais precisam ser testadas diariamente, a Mensuração dos Resultados, nesta perspectiva, também precisa ser contínua.

Para Lopes (2016, p. 347), verifica-se que os modelos abordados possuem pontos de convergência que evidenciam procedimentos básicos a serem observados e necessários à condução do processo de mensuração:

[...] a compreensão do papel exercido pela Comunicação na estrutura organizacional, fundamental à clareza do tipo de resultado que a área poderá



gerar (de curto ou de longo prazo); a aderência ao plano de área ao planejamento estratégico da organização (imprescindível à mensuração de contribuição da área aos resultados de negócio); o estabelecimento de metas que permitam a quantificação dos resultados, bem como a consecução dos resultados desejados dentro dos prazos preestabelecidos. (LOPES, 2016, p. 347).

Em uma abordagem transversal, com base nos assuntos contemplados neste capítulo, os modelos dos autores Lopes (2016) e Yanaze (2010) possibilitam uma visão conceitual e pragmática aderente ao tema central da dissertação, contemplando a possibilidade de aplicação prática dos pontos de convergência dessas representações, com foco na Mensuração de Resultados em Comunicação Empresarial. Essa fase é essencial para a realização da pesquisa, considerando o ambiente de Inovação da Startup pesquisada para o estabelecimento de relações entre a teoria e a prática.

### **3.3 Abordagem Contemporânea da Mensuração de Resultados em Comunicação**

A condução de projetos de Comunicação, que alcancem resultados legítimos e sustentáveis, possui caráter cada vez mais sistêmico. Novos conceitos, pautados pela Inovação e criatividade, configuram diferentes possibilidades na forma de trabalhar a Comunicação Empresarial.

A busca pela Inovação e pelo bem estar coletivo, a relevância do empreendedorismo e da sustentabilidade, a valorização da interação local das marcas, a necessidade de coesão social e de uma construção coletiva que faça sentido às rápidas mudanças de comportamento, tornam a transdisciplinaridade uma perspectiva interessante para a estratégia de Comunicação das organizações.

Segundo Vergili (2014, p. 106), em projetos que se relacionam à área de Comunicação, em conjunto com os avanços tecnológicos, “[...] as teorias transdisciplinares poderiam contribuir para o entendimento de diversos aspectos e fenômenos ocorridos no ambiente web, ajudando, inclusive, a apresentar resultados comprovados, com menos fragilidades”. Nesse entrecruzamento de campos, segundo o autor, “[...] é fundamental adquirir aprofundamento teórico, tanto sobre a natureza do homem quanto sobre a natureza da rede, sobretudo no que se refere à parte estrutural” (VERGILI, 2014, p. 106).

Na tentativa de contemplar uma perspectiva que compreenda esses múltiplos fatores, e levando em consideração a necessidade iminente da Mensuração de Resultados em Comunicação, a afirmação de Bueno (2014) faz sentido. Isto porque o esforço de avaliação do

desempenho, da eficácia do trabalho em Comunicação de maneira geral, é necessário para avançar além das métricas, não resumindo este processo de análise, de diagnóstico ou de auditoria a dados quantitativos, porque eles podem conduzir a grandes equívocos. Diferentemente de outras perspectivas de avaliação, a que contempla a Comunicação Empresarial não pode ficar refém de medidas que levem em conta o retorno imediato ou exclusivamente financeiro, porque, como nessa área estão em jogo ativos difíceis de mensurar, há outros critérios ou abordagens que devem ser considerados.

Assim, esses cenários de Inovação e de extrema incerteza, que ainda são compreendidos lentamente pela academia e pelo próprio mercado, são habitados pelas empresas que melhor representam a indústria e a economia criativa, as Startups. Essas empresas possuem características bem específicas e exercem suas atividades trabalhando na mudança de cultura, introduzindo novos conceitos da aprendizagem conjunta com clientes, valorização do *feedback*, e buscando novas alternativas aos modelos econômicos vigentes. Enfrentam, também, as mesmas dificuldades que outras empresas de cunho mais tradicional, como a pressão por resultados e a necessidade de justificar sua existência através dos ativos financeiros.

Para Kunsch (2016, p. 39), nos novos contextos em que as organizações exercem suas atividades, existe uma necessidade de se encarar as novas realidades e demandas sociais. Assim:

[...] na medida em que as organizações não podem se isolar deste mundo em que estamos vivendo hoje, que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis, etc., todos os atores sociais precisam participar contribuindo com aquilo que têm de melhor. Sem os apoios empresariais nos campos da responsabilidade social, da sustentabilidade e da cultura, os problemas de desigualdades sociais seriam muito maiores.

Nesta perspectiva, a Mensuração de Resultados em Comunicação, considerando a transdisciplinaridade, se torna cada vez mais presente na condução estratégica de ações e projetos de Comunicação. A busca por resultados, a objetividade em projetos institucionais, de ações estratégicas e avaliações de desempenho, são elementos que compõem a atuação de profissionais da Comunicação, principalmente quanto à variedade dos recursos e possibilidades disponíveis atualmente.

Desta forma, com os efeitos da transdisciplinaridade, muito presentes nos ambientes organizacionais de Inovação, é possível inferir que a área de Comunicação tenha um dos

relacionamentos mais controversos quando o assunto é Mensuração de Resultados. Trabalhar com ativos intangíveis, dentro de uma realidade tradicional do modelo capitalista, que busca constantemente resultados financeiros concretos e significativos, faz com que os profissionais de Comunicação enfrentem muitos paradoxos.

Segundo Yanaze (2010, p. 188), “[...] considerar o que você já sabe atualmente sobre alguma coisa tem impacto importante e quase sempre surpreendente sobre como devemos mensurá-la ou, até mesmo, se devemos mensurá-la”. De acordo com esta perspectiva, torna-se muito comum que profissionais fiquem desorientados com a quantidade de informações que não sabem sobre um problema, esquecendo que existem elementos que já se tem conhecimento. O autor também ressalta que “[...] algumas ações e resultados parecem imensuráveis porque não sabemos fazer a pergunta certa. Não sabemos exatamente o que queremos mensurar” (YANAZE, 2010, p. 185). Ou ainda:

[...] muitas pessoas dizem que a maioria das coisas é imensurável, mas dizem isso porque erram ao definir mensuração como uma certeza – quantificação exata de algo, sem deixar espaço para erro algum. Partindo dessa premissa da mensuração como certeza, realmente pouquíssimas coisas seriam mensuráveis. (YANAZE, 2010, p. 185)

Desenvolver ações de Comunicação, com métricas claras para mensurar resultados, requer o entendimento dos objetivos estratégicos propostos por intermédio de pesquisa e de planejamento, sendo necessário buscar o compartilhamento com toda a organização. Sem objetivos claros pode acontecer uma produção de dados e informações desconexas da realidade, números que não poderão ser compreendidos pela falta de contexto. De acordo com Lopes (2005, p. 81), para o debate sobre Mensuração de Resultados “[...] não se pode deixar de considerar estes processos como etapas do planejamento estratégico e sua relação com a eficiência e eficácia organizacional<sup>18</sup>”. A demonstração de resultados precisa ser discutida dentro do contexto do planejamento estratégico, pois, além de ser fase inerente ao processo, a avaliação só poderá ser conduzida de maneira correta se for antecedida por um planejamento bem realizado (LOPES, 2005).

Bueno (2009b, p. 39), diz que “[...] o planejamento em Comunicação deve resultar de uma política de Comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo”. Segundo o autor:

---

<sup>18</sup>De acordo com Kunsch (2003, p. 205), eficiência significa fazer bem feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados, usando, para tanto, conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo.

[...] ele deve estar em sinergia com a cultura da organização, considerar o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que a organização se insere e, inclusive, estar sintonizado com a própria estrutura à disposição de quem planeja. (BUENO, 2009b, p. 39).

Quando se pensa no ambiente de incertezas e de Inovação onde se desenvolvem as Startups, e na importância do planejamento para a Mensuração de Resultados em Comunicação, cabe ressaltar outra abordagem do autor:

[...] todo planejamento em Comunicação deve estar alinhado a essas novas realidades, buscando não apenas antecipar-se a elas (o repetido, porém não assumido, atributo da proatividade) mas, sobretudo, incorporar esse novo modelo mental, essa nova cultura, que consiste em aceitar a incerteza como condição permanente e trabalhar com e a partir dela. Nesse contexto, é indispensável buscar recursos, métodos e técnicas para uma leitura mais adequada das mudanças no mundo da tecnologia, dos negócios, do trabalho e da redação das culturas locais ao impacto avassalador da corrente globalizante. (BUENO, 2009a, p. 381).

Para Yanaze (2010, p. 78), “[...] todo processo de mensuração parte de um pressuposto comum: definição precisa e entendimento claro dos objetivos de Comunicação, que deverão ser quantificados sempre que possível”. Segundo o autor, se os profissionais de uma organização enfrentam dificuldades em estabelecer e diferenciar os objetivos de Comunicação, todo o processo fica comprometido, pois metas e indicadores estarão, necessariamente, equivocados.

Conforme Bueno (2003), a Comunicação não pode fazer concessão ao imprevisto. A Comunicação, entendida como inteligência empresarial, “[...] apoia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; apoia-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a Comunicação de um novo perfil: a passagem real do tático para o estratégico” (BUENO, 2003, p. 15).

Com o surgimento de novos comportamentos, impulsionados pela utilização de ferramentas que os avanços tecnológicos proporcionam, os cenários organizacionais são modificados com velocidade, fazendo com que o planejamento estratégico tenha que ser revisado com maior frequência, sob o risco da organização não alinhar suas estratégias, principalmente de Comunicação, com as perspectivas do mercado onde estão inseridas.

De acordo com Kunsch (2016, p. 43), as organizações estão sendo questionadas quanto ao papel no sistema social global, pois “[...] não se admite mais que as organizações se

pautem apenas por uma visão centrada no negócio e, de resto, fiquem apenas no discurso”. Segundo a autora, “[...] a área de Comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações” (KUNSCH, 2016, p. 45). Ou seja:

[...] deve ajudar as organizações a valorizarem as pessoas e a cumprirem sua missão, atingirem seus objetivos globais, contribuírem na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingirem seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos” (KUNSCH, 2016, p. 45).

Nesse contexto, principalmente quando se pensa na economia criativa, ambiente de Inovação onde se desenvolvem a maioria das Startups, o planejamento estratégico detém a mesma relevância do que nos modelos de negócios mais tradicionais. Ou, são ainda mais importantes, considerando que o desenvolvimento organizacional de longo prazo depende das ações do dia a dia, e que essas ações não precisam estar desconectadas do ambiente onde a organização está inserida, e que se modifica com velocidade.

Para Lopes (2009a, p. 28), “[...] o valor de um ativo intangível depende de seu alinhamento com a estratégia geral da organização”. Pela diversidade de públicos, a tarefa de incorporar seus objetivos, interesses e preocupações no processo de decisão estratégica das organizações não é um processo fácil. Sobretudo no contexto de Inovação das Startups, empresas que precisam focar no comportamento de seus clientes para o desenvolvimento de seus produtos ou serviços.

Muitas dificuldades encontradas pelos empreendedores surgem da incapacidade de lidar com cenários de extrema instabilidade e, principalmente, da falta de estratégia para conexão com seus públicos de interesse. Falta, ao perfil dos novos empreendedores, e também aos gestores de organizações tradicionais, a capacidade de desenvolvimento de um aprendizado junto aos *stakeholders*, uma forma de desenvolvimento recursivo ligado às práticas cotidianas. Segundo Blank (2014):

[...] em comparação com grandes empresas, as Startups requerem executivos cujas habilidades são diametralmente opostas. Startups exigem executivos que se sintam à vontade em meio ao caos, incerteza e mudanças, com apresentações e ofertas alterando-se diariamente, substituições recorrentes de produtos, mais sondando e ficando atentos aos *insights* de eventuais falhas do que esperando celebrar os êxitos. (BLANK, 2014, p. 40).

Terra (2012) aponta que um dos papéis fundamentais da gestão de uma organização é ajudar as pessoas a terem foco e senso de urgência, pois não é possível pensar em Inovação de grande impacto sem pessoas desafiadas e altamente motivadas por um problema ou necessidade. Segundo o autor, é preciso criar mecanismos e perturbações para evitar a tendência natural das pessoas de buscarem um patamar de conforto e pouco receptivo à mudança. Para o autor, “[...] a criação de ambientes inovadores não condiz com certos tipos de ambientes de escritório e fabris cuja lógica é de padronização, do incolor, do inodoro, do asséptico e do frio e impessoal” (TERRA, 2012, p. 92).

Nesse sentido, conforme Terra (2012, p. 93), “[...] o gerenciamento proativo da criatividade é um caminho inexorável para as empresas interessadas em inovar e evoluir. Transformar uma organização em um espaço inovador passa pelo questionamento de conceitos fundamentais sobre o jeito como aprendemos, criamos e geramos valor”. Segundo o autor:

[...] não há outra forma de romper barreiras e enxergar além, senão quebrando paradigmas e construindo uma cultura da qual façam parte o risco, a dor e o aprendizado, conceitos fundamentais e bem diferentes dos que são normalmente ligados ao entendimento corrente do que vem a ser 'criatividade'. (TERRA, 2012, p. 93).

Brown (2010) compreende que a Inovação não é algo que pode ser ligado e desligado. Ideias revolucionárias levam mais tempo para se desenvolverem do que a maioria das recessões leva para passar, exceto as mais longas e profundas. Assim, as empresas que suspendem seus empreendimentos de Inovação, demitem empregados e encerram projetos assim que entram em uma retração econômica, só enfraquecerão seus processos de Inovação. Elas podem precisar mudar o foco de suas iniciativas e conduzir seus projetos com menos recursos, mas eliminá-los totalmente deixa-as vulneráveis para quando os mercados se recuperarem (BROWN, 2010).

A necessidade de apresentar resultados efetivos, e de transformar ativos intangíveis em relatórios de dados objetivos, traduzindo suas ações dentro de um contexto estratégico, requer dos profissionais de Comunicação uma postura proativa na busca de amplo conhecimento sobre as áreas vitais da organização. É imprescindível que o setor de Comunicação consiga, através da aplicação de técnicas continuadas de pesquisa, mensurar o máximo de dados e informações possíveis sobre as diferentes interfaces que a Comunicação venha a assumir na

interação com os seus *stakeholders*, mesmo quando a Comunicação não acontecer especificamente dentro do setor de Comunicação.

### **3.4 Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação: humanização e sustentabilidade**

Na busca pela compreensão dos aspectos intangíveis, quando se fala em Mensuração de Resultados em Comunicação, e estabelecendo uma relação de importância com o ambiente de Inovação das Startups, que se desenvolvem em cenários de incerteza, é possível perceber a relevância estratégica da Comunicação. Sobretudo quando se leva em consideração que o entendimento dos públicos, como forma de otimizar os relacionamentos, e o *feedback* constante, são tendências na atuação dessas empresas, que possuem um ciclo muito intenso de aceleração e crescimento.

De acordo com Kunsch (2016, p. 45), “[...] na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados”. Alguns valores como ética, transparência, responsabilidade social, entre outros, que antes apenas compunham a narrativa institucional das organizações, hoje são de fato cobrados pelos *stakeholders*, como ressalta a autora:

[...] se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando hoje por um processo interativo, no qual o receptor também se torna um emissor. (KUNSCH, 2016, p. 45).

As organizações contemplam muitos espaços onde se desenvolvem compartilhamento, convivência, conflito, negociação, etc., e parte dessas interações estão migrando para o meio digital. Segundo Primo (2007):

[...] enquanto se comunicam, os interagentes promovem uns nos outros constantes desequilíbrios. A própria definição de seu relacionamento, estando em constante negociação, exige contínua reelaboração em vista das destabilizações. Assim, pode-se dizer que as interações mútuas se complexificam e se desenvolvem diante do próprio desequilíbrio, sendo este um propulsor de novas atualizações. Logo, o conflito não pode jamais ser

postulado como necessariamente prejudicial a um relacionamento. (PRIMO, 2007, p. 121).

Recuero (2012, p. 31) destaca que “[...] a conversação é um processo organizado, negociado pelos atores, que segue determinados rituais culturais e que faz parte dos processos de interação social”. Nesse sentido, é importante que as organizações acompanhem de forma efetiva essas interações, como forma de entender o contexto estratégico onde se relaciona com os seus públicos. A autora acredita, sobre as conversações, que “[...] não se trata apenas daqueles diálogos orais diretos, mas de inúmeros fenômenos que compreendem os elementos propostos e constituem as trocas sociais e que são construídos pela negociação, através da linguagem, de contextos comuns de interpretação pelos atores sociais” (RECUERO, 2012, p. 31). Ainda de acordo com a autora:

[...] a conversação mediada pelo computador é mutante, transformadora e produtora de novas redes sociais. Esses elementos auxiliam a compreensão dela, mas não dão conta de sua integralidade. Práticas conversacionais características de um determinado grupo podem ser diferentes em outro grupo dentro de uma mesma ferramenta, por características específicas da rede social que a apropriou. RECUERO, 2012, p. 37).

Bueno (2014) diz ser necessário reconhecer que o trabalho desenvolvido por uma organização nas mídias sociais tem de ser avaliado, como deve acontecer também com outras atividades ou competências em Comunicação, como relacionamento com a mídia, promoção de eventos, patrocínio cultural ou esportivo, entre outros. O autor acredita que “[...] o planejamento e a gestão da Comunicação nas mídias sociais devem definir o que se espera do desenvolvimento de ações e estratégias nos ambientes virtuais interativos, porque os objetivos é que irão definir o sistema de avaliação e as métricas a serem implementadas” (BUENO, 2014, p. 153). Assim:

[...] mensurar, avaliar e auditar são decisões que obrigatoriamente devem estar incorporadas no planejamento e gestão da Comunicação nas mídias sociais, mas é preciso avaliar cada uma das métricas, em sua essência e em sua lógica, e sobretudo alinhá-las com os objetivos das organizações, o que elas esperam conseguir com a sua inserção nestes ambientes. (BUENO, 2014, p. 154).

Essa reflexão é válida, nesta etapa do estudo, pois quando se fala em Mensuração de Resultados em Comunicação, considerando a ubiquidade das tecnologias, muitos profissionais e organizações fazem uma associação errônea e simplista de que para mensurar



resultados nesta área, basta utilizar as ferramentas disponíveis para traçar um perfil dos *stakeholders* no ambiente digital. Fazendo uma analogia, isso seria o mesmo que, considerando uma empresa do setor de comércio, que possua uma estrutura física voltada à comercialização de seus produtos, considerasse, através de pesquisas contínuas para embasar suas decisões estratégicas de Comunicação, apenas as pessoas que frequentassem o interior de sua loja, abdicando de colher dados e informações de todos os outros públicos de interesse. Essa lógica simplificadora, que é impulsionada pelas múltiplas possibilidades que as ferramentas e aplicativos de quantificação de dados na internet oferecem, acaba reduzindo o valor estratégico da Mensuração de Resultados em Comunicação, que precisa considerar diferentes elementos na construção de suas métricas e indicadores.

Nesse sentido, é imprescindível considerar também os aspectos da Cultura Organizacional e do fator humano que condiciona os relacionamentos. Perceber e estudar o comportamento humano nas organizações faz parte de uma decisão estratégica e diretamente ligada à gestão, que precisa compreender a complexidade dos aspectos psicológicos, afetivos e emocionais, e a respectiva influência desses fatores no sucesso ou estagnação dos indicadores econômicos e financeiros. Isso porque, sendo a Comunicação Empresarial um fenômeno que envolve todos os indivíduos que a compõem a organização, não se pode excluir nenhum público de interesse do processo de criação de indicadores e posterior avaliação dos investimentos em Comunicação.

A Mensuração de Resultados em Comunicação, considerando os ambientes de Inovação, permite incluir o fator humano em uma investigação das experiências individuais e coletivas, geralmente ocultas nas relações cotidianas. Sugere pesquisar e planejar a aplicação de recursos no entendimento especializado de comportamentos que influenciam de forma significativa o desenvolvimento de projetos de Comunicação, tanto no ambiente digital, quanto no ambiente físico, ou *offline*.

Para Terra (2012) a Cultura Organizacional, que serve como um reflexo da maneira como as pessoas se relacionam, como se comportam, o que valorizam e o que comunicam, exerce um forte papel nos processos inovadores da empresa. De acordo com o autor, entender e promover possíveis transformações culturais faz parte dos desafios significativos e, muitas vezes, de longa duração, daqueles que lideram a gestão da Inovação nas organizações.

Nesta abordagem, segundo a visão de Morgan (2007, p. 48), “[...] quando se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a

atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência”. O autor afirma ser:

[...] necessário compreender que as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua, em que cada um produz o outro. Exatamente como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais são, de forma ampla, compostos de outras organizações. Assim, uma vez que se reconheça isso, torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza dos seus ambientes. (MORGAN, 2007, p. 72).

Morgan (2007, p. 72) ressalta ainda que quando se olha para o mundo organizacional, “[...] descobre-se que, como na natureza, a colaboração é muitas vezes tão comum como a competição”. Uma perspectiva ecológica que enfatize colaboração pode fazer uma importante contribuição sobre como entender e administrar as organizações.

Quando se fala em retorno de investimentos em Comunicação, dentro do contexto da Inovação, os profissionais de Comunicação são cada vez mais pressionados para que apresentem indicadores positivos em todas as etapas de aplicação de seus projetos, fazendo com que avaliar resultados seja uma prática essencial para seu próprio reconhecimento coletivo. Trabalhar com análise de investimentos em Comunicação é um esforço contínuo, que tem como objetivo a diminuição dos riscos e incertezas, e que não pode ter a pretensão de estabelecer critérios ou métricas que sirvam como parâmetro do caminho “certo” a ser seguido.

Para Corrêa (2016), considerando a Comunicação das empresas nesse contexto atual, não existem receitas prontas nem soluções definitivas:

[...] mutação, transitoriedade e adaptabilidade são alguns dos termos arraigados nesse cenário. Assim, não se pode falar em generalizações, de fórmulas aplicáveis a todas as organizações. Quando se trata de mundo digital e, especificamente, de comunicação digital, cada organização deve ser tratada como um caso específico, com sua própria cultura, seu comportamento, suas audiências/públicos, suas necessidades e competências de renovação e Inovação, além da capacidade de adequação dos amplos desafios da sociedade digital contemporânea àqueles de seu micromundo organizacional. (CORRÊA, 2016, p. 62).

A divisão de espaços dentro das organizações é cada vez menos restrita às áreas de conhecimento tradicionais, assim como a formação de equipes técnicas tem se tornado mais interdisciplinar. E um número crescente de profissionais tem buscado áreas distintas, mas complementares, para o melhor desenvolvimento de suas atividades e, principalmente,

tentando aperfeiçoar a forma como percebem um mundo que muda cada vez mais rápido e de forma sistêmica. Kunsch (2016), destaca que:

[...] a comunicação organizacional, na primeira década deste terceiro milênio, se caracteriza como uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo modernismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo. Pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos. (KUNSCH, 2016, p. 44).

Nesta abordagem, antes que se pretenda mudar ou interferir na Cultura Organizacional através de ações e projetos de Comunicação, as decisões estratégicas de gestão precisam investir e estabelecer padrões mensuráveis de acompanhamento dos comportamentos e do clima organizacional. Como aborda Carrieri (2014), quando diz que os estudos sobre Cultura Organizacional supõem a organização como produtora de sua cultura. Para o autor, ambas, organização e cultura, seriam homogêneas e construídas nos processos de gestão, referenciados por determinados membros organizacionais, e concentrando-se no nível microsocial da organização.

O estímulo à criatividade e Inovação nas organizações, percebida nas experiências das Startups, na economia criativa, nos avanços tecnológicos sustentáveis, entre outros, pode servir de caminho para uma modificação na Cultura Organizacional, aderente aos novos tempos de acelerada mudança social e econômica. De acordo com Morgan (2007, p. 116), “[...] a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. O autor também contextualiza essa abordagem de integração entre os indivíduos dentro do contexto organizacional e as suas relações com o ambiente social, ressaltando que:

[...] as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação. (MORGAN, 2007, p. 139).

Na medida em que as organizações consolidam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas no contexto social a que pertencem. E isso pode estabelecer as bases para a sua própria destruição ou, então, criar as condições que permitirão a elas evoluírem junto com o ambiente (MORGAN, 2007).

Na gestão da Comunicação, seja em ambientes tradicionais ou criativos, é preciso levar em consideração a complexidade dos aspectos sociais, culturais, econômicos e outras possibilidades, principalmente com relação ao indivíduo e a sua relação com os grupos. E, para inserção equilibrada e sustentável de novas abordagens teóricas nas práticas do dia a dia das organizações, faz-se necessário a criação de indicadores de monitoramento do comportamento individual e coletivo dentro desses ambientes.

Assim, considerando a amplitude desses aspectos que envolvem o ambiente organizacional, é relevante abordar alguns conceitos sobre Inovação sustentável, uma relação direta de envolvimento que leva em consideração as transformações criativas capazes de melhorar o ambiente social e ecológico do mundo. E no caso específico deste estudo, do papel das Startups no que diz respeito à Comunicação, com relação aos processos que envolvem os resultados de seus processos criativos.

Bueno (2014) acredita que para uma implementação efetiva da sustentabilidade no contexto social e econômico, se faz necessária uma mudança drástica do modelo de produção e consumo, o que não interessaria a empresas e mesmo a governos porque compromete seus lucros ou receitas. O autor, na tentativa de proporcionar uma visão ampla e compatível com a complexidade do tema, aborda como o conceito tem sido tratado de forma superficial na perspectiva de Comunicação, relatando que “em muitos casos, costuma-se reduzir o conceito de sustentabilidade à vertente ambiental ou econômica, relegando a perspectiva social a um segundo plano. Recorrentemente, empresas e governos que se proclamam sustentáveis afrontam os direitos humanos” (BUENO, 2014, p. 39). E relata que:

[...] pode-se destacar a atitude de poderosas instituições financeiras que praticam um discurso verde ao mesmo tempo que, agressiva e irresponsavelmente, promovem a especulação e a circulação acelerada do capital, desencadeando crises globais, e assediam moralmente os seus funcionários, que têm de cumprir metas e gerar resultados difíceis de serem atingidos. (BUENO, 2014, p. 40).

Do mesmo modo, de acordo com o autor, o desenvolvimento sustentável é quase sempre assumido de maneira superficial, não necessariamente incorporado ao processo de gestão das organizações. Pois essas “[...] não evidenciam disposição para promovê-lo, porque isso significaria rever o paradigma que rege os seus negócios e porque não estão, apesar do discurso, comprometidas com o interesse público” (BUENO, 2014, p. 40). E, contribui dizendo que a Comunicação da (e para a) sustentabilidade pode cumprir três funções básicas, todas elas articuladas e complementares:

- a) ela deve promover a consolidação do conceito de sustentabilidade, buscando eliminar equívocos como os que a associam a ações meramente pontuais ou que a reduzem à simples dimensão ambiental. A sustentabilidade deve ser percebida de maneira abrangente e incorporar aspectos ambientais, socioculturais, políticos e econômicos, porque, em princípio, ela deve permear todas as ações humanas, como objetivo precípua de preservar condições ideais para que todos os cidadãos desfrutem de qualidade de vida;
- b) a Comunicação da (e para a) sustentabilidade, comprometida com os valores da equidade, da justiça social e da liberdade, deve favorecer a conscientização dos habitantes da Terra para os riscos inerentes ao consumo não consciente, ao desperdício das riquezas naturais e à desigualdade social. Nesse sentido, deve atentar para os direitos das minorias, o respeito à diversidade e o reconhecimento da importância das culturas e das comunidades tradicionais;
- c) a Comunicação sustentável não pode deixar de denunciar os desvios e abusos cometidos por indivíduos e organizações, estando empenhada em resgatar os princípios da transparência, da convivência harmônica, da solidariedade humana. Ela se funda, portanto, numa perspectiva que contempla a sustentabilidade em sua integridade, não fragmentada pela busca de resultados imediatos, com o objetivo único de reduzir custos ou de plasmar uma imagem positiva. (BUENO, 2014, p. 47).

Com o intuito de ampliar a abordagem de contextualização da humanização e a sustentabilidade, dentro da perspectiva da Mensuração de Resultados em Comunicação, vale retomar o tema da economia criativa. De acordo com o estudo desenvolvido por Oliveira (2013), a economia criativa ressalta a importância da criatividade como uma força na vida econômica contemporânea, incorporando a proposição de que o desenvolvimento econômico e o cultural não são fenômenos separados ou não relacionados, mas partem de um processo mais amplo de desenvolvimento sustentável em que ambos podem ocorrer simultaneamente. Ao mesmo tempo, a economia criativa promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Ainda de acordo com o estudo de Oliveira (2013), a economia criativa ganhou importância na atualidade em função das possibilidades portadoras de futuro que ela conduz. Quer seja em função dos aspectos sociais e culturais, quer em função dos aspectos econômicos e seus transbordamentos para outras áreas da atividade econômica. Conforme os dados apresentados pela pesquisa, o tamanho da economia criativa no Brasil varia entre 1,2% e 2% do PIB brasileiro. Quando se compara esta participação com a observada em outros países, percebe-se que o Brasil está muito abaixo dos países onde ela é significativamente expressiva, tais como a França e Inglaterra.

Com base no Relatório de Economia Criativa de 2010, produzido pela UNCTAD, as indústrias criativas também contribuem para o desenvolvimento sustentável. Está sendo cada

vez mais reconhecido o fato de que o conceito de “sustentabilidade” possui um escopo muito maior que vai além da sua simples aplicação ao meio ambiente. O capital cultural material e imaterial de uma comunidade, nação ou região do mundo é algo que deve ser preservado para futuras gerações, da mesma forma que os recursos naturais e ecossistemas precisam ser protegidos para garantir a continuidade da vida humana no planeta.

O relatório da UNCTAD (2010) também propõe que, sendo um recurso natural abundante no mundo, a criatividade é o principal insumo das atividades econômicas. A produção das indústrias criativas é normalmente menos dependente de infraestrutura industrial pesada e pode ser facilmente compatível com as regras e objetivos que visam à proteção e preservação ambiental. Para que o comércio ético possa ser sustentável, os produtores são aconselhados a focar na Inovação, e não somente buscar soluções de baixo custo. De acordo com o estudo, mais suporte é necessário para as finanças relacionadas à sustentabilidade, intensificando o empreendedorismo social. As indústrias criativas oferecem uma vasta plataforma para esse negócio ético.

Existe uma recente tendência em direção ao consumo ético. Produtores e consumidores de produtos criativos estão cada vez mais questionando o real valor cultural, econômico e ambiental daquilo que criam, compram e vendem. Nesse sentido, a UNCTAD vem disseminando a mensagem de que a criatividade e a biodiversidade são compatíveis e devem ser vistas como uma solução totalmente positiva para a promoção do uso responsável da biodiversidade mundial, ao mesmo tempo em que promove a dimensão do desenvolvimento da economia criativa.

Segundo Bueno (2009b, p. 293), “[...] a Comunicação para a sustentabilidade deve, sobretudo, ter um compromisso com a ética, a transparência e não pode ficar refém de iniciativas com o intuito de mascarar a realidade”. Para o autor, a Comunicação na perspectiva sustentável:

[...] precisa repudiar o estímulo ao consumo não consciente, reforçar a necessidade da reciclagem, da economia dos recursos naturais, chamar a atenção para o uso de materiais biodegradáveis, para a coleta seletiva do lixo, reagindo ao modelo de desenvolvimento que cria hábitos insustentáveis de consumo. (BUENO, 2009b, p. 293).

Ainda na visão de Bueno (2009b, p. 294), “[...] a Comunicação para a sustentabilidade deve assumir uma perspectiva transformadora, estar associada a um processo pedagógico que não se confunda com o mero adestramento ou subjugação”. E, conforme o autor, essa ideia

não pode ser considerada apenas na chamada Comunicação externa, mas fundamentalmente na comunicação interna das organizações.

Na tentativa de uma abordagem mais humanizada e sustentável da Comunicação Empresarial, e conseqüentemente, da Mensuração de Resultados em Comunicação, objeto deste estudo, é relevante abordar o conceito de *design thinking*. Segundo Brown (2010, p. 3), o *design thinking* busca “estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios”. Para o autor:

[...] o *design thinking* se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O *design thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. (BROWN, 2010, p. 4)

Pinheiro (2011, p. 42), diz que “o *design thinking* busca o equilíbrio entre o que é desejável para as pessoas, financeiramente interessante para o negócio e, por fim, prega que todo resultado seja passível de ser produzido e implementado”. Segundo o autor, é a base de uma cultura de Inovação centrada no ser humano.

Ainda conforme Pinheiro (2011):

[...] o *design thinking* é sobre pessoas. Sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente. É sobre endereçar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem enfrenta esses problemas todos os dias. (PINHEIRO, 2011, p. 41).

Essa reflexão se justifica, nesta etapa do estudo, pela possibilidade de que a Comunicação Empresarial esteja focada também em um problema ou necessidade, como forma de não perder o enfoque para a Inovação. Especificamente com relação à Comunicação, é relevante que a organização esteja atendendo a um problema ou necessidade que venha a tornar melhor o contexto onde ela está inserida, transformando de forma positiva, algum aspecto da vida das pessoas ou do ambiente socioeconômico. Assim como os *stakeholders* e o ambiente social, o enfoque em um ou mais problemas ou necessidades, complementa esse grupo de três de elementos, essenciais como fontes de pesquisa contínua.

Com base nos modelos conceituais apresentados junto com a bibliografia sobre Mensuração de Resultados em Comunicação, e de acordo com a perspectiva humanizada e

sustentável, proposta nesta etapa final do capítulo, compreende-se que os processos praticados atualmente para avaliar investimentos em Comunicação ainda são muito tradicionais. A abordagem teórica sobre o assunto, atualmente, é caracterizada pela necessidade de um planejamento de Comunicação e posterior Mensuração de Resultados que possuem ciclos muito longos de execução e análise.

Além disso, a estratégia e os processos de Mensuração de Resultados em Comunicação, geralmente são vinculados apenas às ações de Comunicação, sem que tenham uma ligação mais focada nos *stakeholders*, em um problema ou necessidade e no ambiente social. Entende-se, portanto, que os processos de Mensuração de Resultados em Comunicação possam ser mais independentes e, com isso, mais estratégicos.

E, nesse sentido, cabe ressaltar que, nos dias atuais, a ideia de Mensuração de Resultados em Comunicação está muito vinculada à comunicação digital, restringindo o seu valor estratégico dentro da Comunicação Empresarial, que representa um contexto bem mais amplo e complexo. Por fim, propõe-se que, através de métricas mais sustentáveis, a Mensuração de Resultados em Comunicação, em ambientes de Inovação, seja um processo estratégico e independe das outras áreas da Comunicação Empresarial, e que tenha acesso, através de pesquisa (*feedback* constante) aos *stakeholders*, a um problema ou necessidade, e ao ambiente social<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup>Esta proposta de concepção de métricas mais sustentáveis, baseada nos conceitos teóricos abordados neste estudo, será detalhada no subcapítulo 4.3.



#### **4 APLICAÇÃO DA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE UMA STARTUP**

Os efeitos das inovações tecnológicas têm influenciado diretamente a estrutura e o comportamento mercadológico, principalmente quando se fala na atuação e desenvolvimento de pequenas empresas. A Inovação passa a fazer parte da Cultura Organizacional mesmo antes de ser pensada como estratégia de gestão.

As dificuldades tradicionais da Mensuração de Resultados em Comunicação são questionadas pela abrangência de conceitos cada vez mais difundidos e inseridos nas relações organizacionais, como sustentabilidade, responsabilidade ambiental, empreendedorismo, bem estar, urbanismo, prevenção de doenças, senso de comunidade, inclusão social, entre outros.

O desenvolvimento deste capítulo explora a aplicação da Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação, mais especificamente nas Startups. Como forma de contextualizar as abordagens, contempla os ambientes onde acontecem esses fenômenos, mas sem a pretensão de definir uma amostra da realidade. Analisa, também, as práticas de uma Startup, com base em dados, informações e entrevista complementar, relacionadas com os conceitos abordados nessa dissertação.

De acordo com Terra (2012), existem algumas premissas que indicam como os recursos destinados à Inovação seguem uma lógica diferente dos investimentos típicos das operações correntes da organização. As empresas precisam definir critérios claros para aprovação de projetos e investimentos com a participação de pessoas selecionadas e com capacidade de visão ampla desses critérios. E, sobre a relevância do estudo, principalmente quanto à dificuldade de aplicação da Mensuração de Resultados em ambientes de Inovação, o autor ressalta que “[...] empresas que se engajam em Inovação conseguem auferir vários resultados intangíveis nem sempre quantificáveis, mas de grande impacto na organização e nos negócios” (TERRA, 2012, p. 181).

Assim, este capítulo pretende estabelecer uma relação entre os conceitos de Mensuração de Resultados em Comunicação e a realidade das Startups, dentro do contexto de Inovação, considerando a cultura do *feedback* e desenvolvimento do cliente com elementos fundamentais nessas abordagens.

#### 4.1 Aspectos do contexto das Startups

Nesta etapa são contemplados alguns aspectos relativos à reconstrução das condições sociais e históricas de produção das Startups<sup>20</sup>. Trata-se de um esforço para compreender como são processadas as formas simbólicas, entendidas por Thompson (2009, p. 357) como “[...] construções significativas que exigem uma interpretação; elas são ações, falas, textos que, por serem construções significativas, podem ser compreendidas”.

Como o conceito de Inovação em ambientes organizacionais esteve presente desde o início deste estudo, contemplando a ideia de que a transformação, inerente à ação de inovar, só pode ser realizada com base em um contexto já existente, vale estabelecer uma relação com um aspecto da análise sócio histórica, referente ao primeiro movimento da pesquisa.

Com base no encaminhamento proposto no projeto inicial deste estudo, foram selecionadas duas Startups: a AdTools, de São Leopoldo/RS, que possui uma plataforma voltada à otimização e à automação para melhorar o resultado de *e-commerces*<sup>21</sup> em ferramentas de busca; e a Inbeauty Brasil, de Porto Alegre/RS, que pesquisa e desenvolve nutricosméticos, já referenciada anteriormente.

Antes da apresentação dos aspectos do contexto dessas Startups, vale ressaltar a disponibilidade de seus empreendedores que foram entrevistados, demonstrando disposição e atenção no sentido de contribuir com a pesquisa que envolve o campo de atuação de seus negócios. Esse é um aspecto relevante e tradutor dos conceitos abordados neste estudo, compatível com as características de compartilhamento, troca de informações e, principalmente, empatia com pessoas, ideias e novas formas de conceber e perceber o futuro.

Segundo Brown (2010), a empatia é o hábito mental capaz de levar a pensar nas pessoas como pessoas, considerando a vida dos outros para inspirar novas ideias. O autor acredita que esse comportamento representa uma estratégia diferente para lidar com o mundo confuso, complexo e contraditório no qual as pessoas vivem.

A Adtools está sediada no Tecnosinos – Parque Tecnológico da Unisinos, localizado na Av. Unisinos, 950, em São Leopoldo/RS. A Startup proporciona aos usuários formas de visibilidade nas principais plataformas de busca, aumentando o número de clientes, vendas e,

---

<sup>20</sup>Startups são microempresas, com todas as suas obrigações legais. Atualmente, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) contempla o incentivo às Startups através de políticas e ações específicas, como O StartUp Day.

<sup>21</sup>*e-commerce* é a abreviação do termo “*eletronic commerce*”, que em português significa “comércio eletrônico”. O *e-commerce* é um modelo de comércio que utiliza como base plataformas eletrônicas, como computadores, *smartphones*, tablets, entre outros.

como resultado, o lucro dos usuários. Além de melhorar o ranqueamento dos *e-commerces* nos sites de busca, a AdTools possui uma série de mecanismos e relatórios para proteger os sistemas de fraudes cibernéticas.

A Startup participou do programa Demoday, do StartupRS, um projeto do SEBRAE/RS que mapeou o ecossistema de Startups do Rio Grande do Sul, realizado em parceria com a empresa de consultoria Semente Negócios, onde profissionalizou e planejou o seu desenvolvimento. A Adtools foi escolhida a Startup com ideias mais inovadoras pelo Programa StartupRS de 2016, e que conta com a parceria das aceleradoras WOW e VENTIUR, do Centro de Empreendimento em Informática da UFRGS, do Tecnosinos e Tecnopuc, da Semente de Negócios e Seprorgs, da POA Digital, da InovaPoa, da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), da Associação Gaúcha de Startups (AGS) e da Fundacity. Foi no StartupRS que a Adtools teve conhecimento do prêmio InovAtiva Brasil.

Nessa trajetória, a Adtools ganhou destaque no setor de compras e vendas *online* no país quando foi finalista do programa InovAtiva Brasil, também em 2016. O InovAtiva Brasil é um programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil, realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com execução da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). A Adtools também é associada à ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico.

Quanto a essa participação da Adtools em programas e iniciativas públicas de formação e aperfeiçoamento, dispondo de possibilidades de relacionamento, troca de ideias e, principalmente, onde consegue testar suas hipóteses e minimizar suas dificuldades, cabe abordar o que pensa Terra (2012). O autor acredita que a criatividade humana se revela a partir de associações e combinações inovadoras de planos, modelos, sentimentos, experiências e fatos. O que realmente funciona é propiciar oportunidades e incentivar os indivíduos a buscar novas experiências, testar hipóteses e, principalmente, estabelecer novas formas de diálogos, sobretudo com pessoas de outras formações, tipos de experiências e cultura (TERRA, 2012).

A Inbeauty Brasil, Startup selecionada para este estudo, foi lançada em agosto de 2016, e conta com dois sócios e dois funcionários. O investimento inicial na Startup foi de cerca de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), de acordo com uma notícia publicada no site da Cientec em 17 de agosto de 2016 (ANEXO 1). Deste valor, R\$ 80.000,00 (oitenta mil

reais) vieram de apoio governamental do Inovacred, um programa da Finep concedido pelo Banco Regional de Desenvolvimento Econômico do Extremo Sul (BRDE), e o restante de recursos próprios dos sócios.

A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), segundo pesquisa realizada em seu site oficial, é uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas, sediada no Rio de Janeiro. A Finep concede financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis a instituições de pesquisa e empresas brasileiras. O apoio da entidade abrange todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, inovações e desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

Após o investimento inicial e a realização de pesquisas, foi criado, em dois anos, junto com pesquisadores da área cosmética e farmacêutica, uma tecnologia que promete potencializar vitaminas e sais minerais contidas nas cápsulas produzidas, chamada Direct Caps. Estas, segundo informações do folder institucional da Inbeauty (ANEXO 2), são pequenas partículas inteligentes, que buscam fazer com que as vitaminas e minerais presentes nos produtos penetrem de forma mais intensa e rápida no organismo e, desta forma, apresentem resultados mais duradouros.

No ano de 2016, foram fabricadas 3.500 unidades de cada um dos dois produtos iniciais da marca, um projeto piloto com objetivo de testar a utilização e comercialização desses produtos, no total de 7.000 unidades. São eles, o “*hair and nails*”, um produto que visa melhorar o aspecto das unhas e dos cabelos, deixando-os mais fortes e com mais brilho, e que promete colaborar com a eliminação das células mortas. O outro produto é o “*antiaging*”, que busca reduzir rugas e linhas de expressão, melhorar a aparência da pele e atuar na formação do colágeno. Essas informações são advindas do site da Inbeauty e da embalagem do produto, que constam na sessão de anexos dessa dissertação (ANEXO 3).

Um terceiro produto, ainda a ser fabricado, é o “*fit*”, que visa melhorar o aspecto da pele, do abdômen e dos glúteos. O produto pretende atuar na redução do mau colesterol, na remoção de substâncias químicas tóxicas do corpo e auxiliar na produção de ácido clorídrico.

Retomando a abordagem sobre os aspectos que contextualizam a Startup Adtools, é relevante destacar que, assim como em outros casos de empreendedores do Brasil e do mundo, a história da empresa se confunde com a dos seus sócios. Um dos sócios diretores da Startup, trabalhou cinco anos como analista de mídia online nos *e-commerces* do Grupo Herval, de Dois Irmãos/RS, são eles: Lojas Taqi, iPlace e Mistertech. Após ter identificado

uma oportunidade de mercado e de um novo negócio, procurou dois amigos que eram desenvolvedores de tecnologia, dando início ao que hoje é a empresa Adtools. Com uma plataforma já em desenvolvimento, apresentaram o projeto para os gestores e conquistaram o Grupo Herval como o primeiro cliente da Startup.

Como aborda Blank (2014, p. 51), “uma Startup tem início a partir da visão de seus fundadores. É preciso antever um novo produto ou serviço que resolva os problemas e atenda às necessidades do cliente, bem como forma de alcançar muitos deles”. O autor compreende que a descoberta do cliente consiste em transformar as hipóteses iniciais dos fundadores sobre seus mercados e clientes em fatos.

Desde o início do projeto, a Adtools se desenvolveu junto com um cliente, o que pode ser considerado uma oportunidade de já nascer de uma necessidade real, com um cliente real e possibilitando com isso uma perspectiva clara de crescimento, caracterizando um diferencial competitivo, de acordo com os conceitos abordados neste estudo. Neste contexto, na visão de Blank (2014), o primeiro produto de uma Startup não precisa ser desenvolvido para satisfazer à parcela majoritária dos clientes. Para o autor,

[...] nenhuma Startup tem condições de elaborar um produto com cada uma das características de que a maioria dos clientes necessita de uma só vez. Startups bem sucedidas solucionam problemas focando no desenvolvimento e esforços em vendas iniciais em um pequeno grupo de primeiros clientes que comprariam a visão da Startup. Esses consumidores visionários darão à companhia o *feedback* necessário para ir adicionando novos recursos com o passar do tempo (BLANK, 2014, p. 54).

Embora a Adtools tenha apresentado informações e documentos relevantes dentro do contexto de estudo da dissertação<sup>22</sup>, é preciso ressaltar que a Startup nunca realizou qualquer tipo de investimento em Comunicação, e que todas as ações de pesquisa, planejamento, criação e design foram realizadas internamente pelos três sócios. A Adtools, também, nunca realizou a Mensuração de Resultados dessas ações de Comunicação, motivo pelo qual não foi possível analisar as práticas de Comunicação, Inovação e Mensuração de Resultados.

Assim, ao final do processo de coleta documental e das entrevistas, de acordo com o objeto de estudo e objetivos da dissertação, somente a análise da Inbeauty Brasil foi realizada. E, com o intuito de ampliar a contextualização mercadológica dessa Startup, vale abordar alguns dados que caracterizam o seu setor de atuação.

---

<sup>22</sup>A trajetória e o destaque mercadológico da Startup Adtools, caracterizados na entrevista e coleta documental, demonstram um grande potencial para a realização de um estudo de caso em futuras investigações.

De acordo com o estudo Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), de agosto de 2016, houve no setor brasileiro, nos últimos 20 anos, um crescimento médio deflacionado composto próximo a 11,4%. Em 1996, o faturamento *ex-factory* (líquido livre de impostos sobre vendas) foi de R\$ 4,9 bilhões, sendo que em 2015 o valor foi de R\$ 42,6 bilhões.

Segundo estudo da ABIHPEC (2016), alguns influenciadores foram responsáveis por este crescimento, como a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, o aumento da expectativa de vida, os lançamentos constantes de produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado, a utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade, e a uma cultura cada vez mais voltada ao cuidado com a saúde e o bem estar.

Ainda de acordo com o estudo, o Brasil ocupa a quarta posição no consumo mundial do setor, representando 7,1% e cerca de US\$ 30.249 milhões. O setor também investe 2% da receita em pesquisa e desenvolvimento, sendo o segundo setor industrial que mais investe em Inovação no país. Além disso, é o primeiro setor industrial que mais investe em publicidade, ficando atrás somente do comércio varejista e de serviços ao consumidor.

Outro dado importante para a contextualização da Inbeauty no mercado regional, disponível no estudo da ABIHPEC (2016), é que existem hoje 2.613 empresas regularizadas na ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, sendo que 20 são de grande porte, representando 75% do faturamento total do setor. Dessas, 52 estão localizadas na Região Norte, 183 na Região Centro-oeste, 280 na Região Nordeste, 1.598 na Região Sudeste e 500 na Região Sul. No Rio Grande do Sul estão localizadas 173 empresas.

Além da relevância mercadológica, no que diz respeito ao desenvolvimento econômico deste mercado de atuação, cabe ressaltar a importância quanto a investimento em tecnologia voltada ao ser humano e seu melhor desempenho biológico. De acordo com Brown (2010), as empresas estão assumindo uma abordagem mais centrada no ser humano porque as expectativas das pessoas estão evoluindo. O autor acredita que manter a sustentabilidade econômica da sociedade e a sustentabilidade biológica do planeta em equilíbrio requer mentes integradoras.

A Inbeauty foi selecionada pelo programa de internacionalização do SEBRAE em 2016, fazendo o lançamento comercial para o mercado externo na maior feira de beleza e saúde da América Latina, que aconteceu em Bogotá, na Colômbia, neste mesmo ano. E

também participou do SEBRAETEC (Serviços em Inovação e Tecnologia), um programa do SEBRAE que possibilita aos pequenos negócios contratarem empresas de serviços para suprir necessidades que impulsionem suas iniciativas. O Programa SEBRAETEC, segundo informações de seu site oficial, é um instrumento do SEBRAE que permite às empresas de qualquer setor econômico o acesso subsidiado a serviços em Inovação e tecnologia, visando à melhoria de processos e produtos e/ou à introdução de Inovações nas empresas e mercados. O programa SEBRAETEC possui uma rede de prestadores de serviços de tecnologia em sete áreas distintas de conhecimento: design, produtividade, propriedade intelectual, qualidade, Inovação, sustentabilidade e serviços digitais.

Nesta oportunidade de inserção no programa foram contratados, via Sebraetec, os serviços de uma agência de design para a criação da marca, embalagens e um folder para a Inbeauty, que recebeu um subsídio de 80% do valor dos serviços adquiridos, pagos pelo programa. Cabe ressaltar que nessa fase de desenvolvimento do produto, a criação da marca e, principalmente, da embalagem, eram obrigações legais necessárias para cumprimento de exigências junto a ANVISA, já que os produtos da Inbeauty são considerados alimentos. Isso implica em uma série de exigências legais quanto à procedência da matéria prima, laudos de segurança e certificações, entre outros.

Com base nessa abordagem, vale ressaltar a importância das Startups, e outras empresas que buscam incorporar a Inovação em seus negócios, de atuar em rede, de buscar o apoio e as oportunidades disponíveis no ambiente onde estão inseridas.

#### **4.2 Análise das Práticas de Comunicação, Inovação e Mensuração de Resultados**

A análise está baseada nos objetos e expressões que circulam nos campos sociais, considerados também construções simbólicas complexas que apresentam uma estrutura articulada. Segundo Thompson (2009, p. 370), “[...] é a análise das características estruturais e das relações do discurso. Uso aqui o termo ‘discurso’ de um modo geral para me referir às instâncias de Comunicação correntemente presentes”. O autor entende que:

[...] o objeto da análise discursiva não é um exemplo especialmente preparado com o objetivo de testar nossas intuições linguísticas, mas antes casos concretos da Comunicação do dia a dia, uma conversação entre amigos, uma interação na sala de aula, um editorial jornalístico, um programa de televisão. (THOMPSON, 2009, p. 371).

Esta análise está associada ao segundo movimento da pesquisa, para o qual foi adotado o princípio da categorização inerente ao método de Análise de Conteúdo que, de acordo com Bardin (2009, p. 9), reúne “[...] um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados”. Como propõe a Análise de Conteúdo, foram extraídas estruturas traduzíveis das fontes que representam o discurso institucional da Inbeauty Brasil, estabelecendo relações com as dimensões teóricas e conceituais abordadas nos capítulos anteriores. Estas relações são apresentadas em três quadros descritos a seguir, e que tem como objetivo facilitar a compreensão dos assuntos tratados neste estudo. Além disso, as convergências também levam em consideração a aderência aos temas recorrentes e considerados significativos para esta pesquisa. As fontes institucionais da Inbeauty Brasil são:

- a) entrevista com o sócio diretor da Startup, com informações extraídas da gravação da conversa com o entrevistado, sendo os fragmentos de fala agrupados considerando os aspectos selecionados conforme a aderência aos assuntos relatados, contendo as análises desenvolvidas e registradas nesta etapa da pesquisa;
- b) materiais gráficos, com informações extraídas do folder institucional, da embalagem do produto “hair and nails” e do folder de produtos da Inbeauty Brasil (ANEXOS 2, 4 e 7);
- c) clipagens da mídia digital e impressa, com trechos das notícias publicadas em veículos de Comunicação digital e impressa, e com citação direta à Inbeauty Brasil (ANEXOS 1 e 8);
- d) comunicação digital, com fragmentos de textos institucionais e informações do Website da Inbeauty Brasil: <https://www.inbeautybrasil.com.br/>, do Blog: <http://blog.inbeautybrasil.com.br> e das postagens realizadas pela empresa em sua página oficial na rede social Facebook: <https://www.facebook.com/inbeautyBrasil>. (ANEXOS 3, 5 e 6);

A respeito da entrevista, foi realizada pessoalmente, no dia 17 de outubro de 2016, na sede da Inbeauty Brasil, com o sócio-diretor Luís Canabarro Cunha, pós-graduado em Gestão Estratégica de TIC pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006) e consultor do Sebrae/RS na área de Empreendedorismo e Tecnologia. Um roteiro foi proposto com o intuito de guiar a



investigação com a Startup, estabelecendo as informações a serem coletadas. Após apresentar um breve relato sobre a empresa, já descrito anteriormente, o entrevistado respondeu às seguintes perguntas:

- a) a Startup realiza ou investe em Comunicação? (pesquisa, planejamento, ações, etc);
- b) a Startup realiza Mensuração de Resultados em Comunicação? Caso sim, como?

Após a ocorrência da primeira entrevista, e a posterior sistematização dos dados pertinentes ao objeto de estudo, decidiu-se realizar um segundo questionamento ao sócio-diretor da Inbeauty Brasil. Esta segunda entrevista foi também realizada pessoalmente, no dia 30 de outubro de 2016, na sede da Startup, a fim de que fossem respondidas determinadas perguntas com o intuito de esclarecer as práticas desenvolvidas na empresa, considerando os modelos de Mensuração de Resultados existentes na literatura a respeito do assunto, e que se encontram nesta dissertação. Para tanto, as seguintes perguntas foram apresentadas juntamente com os modelos de avaliação:

- c) ao analisar a Figura 3<sup>23</sup> – Modelo de Avaliação Contínua, qual a sua opinião sobre este modelo?
- d) ao analisar a Figura 2 – Modelo de Avaliação de Curta Duração, qual a sua opinião sobre este modelo?
- e) ao analisar a Figura 1 – Processo de Planejamento da Comunicação, qual a sua opinião sobre este modelo?
- f) considerando os três modelos apresentados, algum deles é aderente às práticas de Mensuração de Resultados em Comunicação da Inbeauty Brasil?

O roteiro de perguntas é objetivo e envolve basicamente os aspectos relevantes relacionados ao estudo em questão. Na coleta das informações foram utilizados recursos de gravação e anotações de comentários relevantes, sendo posteriormente transcritos para organização, classificação e interpretação dos dados obtidos.

Para melhor compreensão dos Quadros 1, 2 e 3 onde são apresentadas as relações entre a teoria e a prática, referentes à temática da dissertação, os assuntos foram categorizados

---

<sup>23</sup>A ordem de apresentação dos modelos ao entrevistado foi definida de forma a deixar o mais complexo por último, para não induzir as respostas. Primeiro foram apresentados os modelos de Mensuração de Resultados em si, e depois o Processo de Planejamento de Comunicação, onde a Mensuração de Resultados está inserida.

de acordo com as dimensões teóricas e conceituais dos autores que dialogam com os fragmentos extraídos das fontes institucionais da Startup Inbeauty Brasil:

- a) Quadro 1 – Conceitos e práticas de Comunicação. Referências das dimensões teóricas e conceituais de Comunicação: Bueno (2003; 2014); Kunsch (2016);
- b) Quadro 2 – Conceitos e práticas de Inovação. Referências das dimensões teóricas e conceituais: Blank (2014); Ismail (2015); Pinheiro (2011); Ries (2012); Terra (2012);
- c) Quadro 3 – Conceitos e práticas de Mensuração de Resultados. Referências das dimensões teóricas e conceituais: Figueiredo (2005); Lopes (2009); Yanaze (2010).

A estrutura dos Quadros 1, 2 e 3 é composta por cinco colunas distintas e complementares, que objetivam a sistematização de informações relevantes na investigação das práticas da Startup Inbeauty Brasil, principalmente no que se refere ao tema central deste estudo. Dessa forma, essas cinco colunas podem ser assim descritas e caracterizadas:

- a) Primeira Coluna – Dimensões teóricas e conceituais: todos os conceitos e fragmentos teóricos utilizados nos Quadros 1, 2 e 3, que assumem um caráter de significação simbólica para análise, são citações já referenciadas, conforme as indicações das fontes bibliográficas, no decorrer desta dissertação;
- b) Segunda Coluna - Entrevista com o sócio diretor: na segunda coluna dos Quadros 1, 2 e 3 são agrupadas partes relevantes extraídas da entrevista com o proprietário da Startup e que estão diretamente relacionadas com as dimensões teóricas e conceituais propostas na primeira coluna;
- e) Terceira Coluna - Materiais gráficos: na terceira coluna dos Quadros 1, 2 e 3 são relacionados fragmentos dos textos institucionais, extraídos dos materiais gráficos disponibilizados pela Startup e que convergem com as dimensões teóricas e conceituais da primeira coluna: folder institucional, embalagem do produto “*hair and nails*” e folder de produtos da Inbeauty Brasil (ANEXOS 2, 4 e 7);
- f) Quarta Coluna - Clipagens da mídia digital e impressa: são trechos de notícias da Inbeauty Brasil publicadas em alguns veículos de Comunicação digital e impressa, expostos na quarta coluna dos Quadros 1, 2 e 3 e que se relacionam com as

dimensões teóricas e conceituais da primeira coluna. Neste estudo, foram utilizadas 100% das notícias registradas e fornecidas pela Startup, e que são resultado de ações de assessoria de imprensa realizadas pela empresa (ANEXOS 1 e 8);

- g) Quinta Coluna - Comunicação digital: na quinta e última coluna dos Quadros 1, 2 e 3 são relacionados alguns fragmentos de textos institucionais e informações do Website, do Blog e de postagens realizadas na página oficial do Facebook da Inbeauty Brasil, e que também compartilham das dimensões teóricas e conceituais da primeira coluna (ANEXOS 3, 5 e 6)<sup>24</sup>.

O importante, nesta etapa de reflexão, é ampliar as informações disponíveis sobre este assunto ainda incipiente quando se fala em representatividade econômica e desenvolvimento sustentável. A caracterização das ações de Comunicação, e posterior Mensuração de Resultados da Inbeauty, pretende servir como subsídio para interpretações subjetivas com base nos conceitos existentes e suas experiências práticas.

---

<sup>24</sup>Nos quadros 1, 2 e 3, nos fragmentos que representam as formas simbólicas com significação de interesse para o estudo, só foram utilizadas aspas quando há registro de citações e expressões de terceiros, que não são considerados fontes institucionais da Inbeauty.

**Quadro 1 – Conceitos e práticas de Comunicação**

Referências das dimensões teóricas e conceituais de Comunicação: Bueno (2003; 2014); Kunsch (2016).				
<b>Dimensões teóricas e conceituais</b>	<b>Entrevista com o sócio diretor</b>	<b>Materiais gráficos (folders e embalagens)</b>	<b>Mídia / Clipagem (digital e impressa)</b>	<b>Comunicação Digital (site/blog; página Facebook)</b>
As organizações não podem se isolar deste mundo em que se vive hoje, que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis, etc.	No Brasil há excesso de burocracia, custos bancários e de investimentos, leis trabalhistas, falta de mão de obra qualificada, etc.		Um dos diferenciais competitivos é o fato das cápsulas serem fabricadas no RS, fazendo com que o preço não sofra com o dólar. O valor da caixa com 30 cápsulas será de R\$ 109,00.	
A comunicação empresarial incorpora ações estratégicas, instrumentos, canais de relacionamento, técnicas ou metodologias que permitem potencializar a interação com os <i>stakeholders</i> .	A Inbeauty trabalha com planejamento e ações de Comunicação junto a um público bem específico de influenciadores no ambiente digital, como blogueiras e personalidades da beleza.		Blog Vitória Portes (Fashion and Lifestyle Blogger): “Contei essa semana no <i>snapchat</i> sobre um caso de amor que estou tendo com um produto top que me ajudou a ter uma coisa que eu sempre quis: Unhas compridas!”	Depoimento da Nutricionista Julia Taffarel: “Já notei muita diferença nas unhas, estão mais fortes e crescem bem mais rápido, antes viviam se quebrando e o cabelo também está crescendo mais rápido e mais bonito. Adorei!”
Há uma tendência crescente, e também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos e serviços.	Estão sendo mapeadas personalidades em nível nacional e regional, para campanhas de relacionamento e aumento de vendas online.		A Inbeauty Brasil agora pode ser encontrada na rede de estética Hugo Beauty. Assim, a marca gaúcha que desenvolve nutricosméticos, amplia seu ponto de vendas para além do <i>e-commerce</i> .	A blogueira gaúcha, Bruna Zuch, que é conhecida por compartilhar dicas e informações <i>fitness</i> , ficou encantada com o produto e eficiência do Hair and Nails.

### Continuação do Quadro 1

Referências das dimensões teóricas e conceituais de Comunicação: Bueno (2003; 2014); Kunsch (2016).				
Dimensões teóricas e conceituais	Entrevista com o sócio diretor	Materiais gráficos (folders e embalagens)	Mídia / Clipagem (digital e impressa)	Comunicação Digital (site/blog; página Facebook)
A comunicação empresarial não pode ficar refém de medidas que levem em conta o retorno exclusivamente financeiro. Como nessa área estão em jogo ativos nada fáceis de mensurar, há outros critérios ou abordagens que devem ser considerados.	A mensuração é feita desde o envio dos e-mails (os que vão para spam, quantos são abertos e lidos) até o afunilamento do processo de compra.			
O planejamento e gestão da Comunicação nas mídias sociais devem definir o que esperar da criação de ações e estratégias nos ambientes virtuais, porque os objetivos é que irão definir o sistema de avaliação e as métricas a serem implementadas.	O <i>software</i> integra as ações das redes sociais com o monitoramento de acessos no site, criando as <i>learnings pages</i> , com objetivo de arrecadar e-mails para o mailing e aumentar os índices de conversão da campanha.	Siga-nos nas redes sociais: Facebook e Instagram.		Cadastre seu e-mail e receba tudo sobre o universo da beleza e da saúde.
Uma Comunicação estratégica inicia pela definição de políticas claras e sistematizadas, conhecimento profundo dos públicos de interesse e pelo desenvolvimento de metodologias que permitem avaliar ações, planos e estratégias.	Não possui amostragem com período de tempo suficiente para a mensuração dos resultados de conversão do engajamento online com as vendas diretas ( <i>offline</i> ).			Este é um espaço criado para dar atenção ao que realmente importa: você! Compartilhe suas experiências com nossos produtos, marque a gente e use a <i>hashtag</i> #maisinbeauty nas suas legendas.

**Quadro 2 – Conceitos e práticas de Inovação**

Referências das dimensões teóricas e conceituais: Blank (2014); Ismail (2015); Pinheiro (2011); Ries (2012); Terra (2012).				
<b>Dimensões teóricas e conceituais</b>	<b>Entrevista com o sócio diretor</b>	<b>Materiais gráficos (folders e embalagens)</b>	<b>Mídia / Clipagem (digital e impressa)</b>	<b>Comunicação Digital (site/blog; página facebook)</b>
Empreender é administrar. Uma Startup é uma instituição, não um produto, assim requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza.	No início não existe orçamento ou receita para investimentos em Comunicação.		As Startups têm algumas dificuldades, e a principal é a financeira.	Nós nascemos com o objetivo de proporcionar às pessoas nutricosméticos com uma tecnologia inovadora, capaz de aumentar a eficácia em pouco tempo de utilização.
As empresas mais inovadoras do mundo sabem que é necessário ter um processo sistêmico, deliberado e contínuo para identificar as grandes oportunidades para inovar e se diferenciar no mercado.	Startups iniciam sem receitas, passando um ou dois anos somente desenvolvendo suas inovações.	Único produto com tecnologia Direct Caps, que são microcápsulas que levam os nutrientes até os pontos de maior absorção do organismo, liberando-os de forma gradual.	A criação da marca foi desenhada em 2014, com investimento de R\$ 500 mil, após pesquisa que indicou a força dos nutricosméticos nos EUA e na Europa.	Depois de alguns anos de estudos, nossos pesquisadores da área cosmética e farmacêutica desenvolveram a tecnologia chamada Direct Caps. Traga essa revolução para a sua rotina.
Um modelo de negócio que estimule a experimentação é mais inteligente e menos arriscado, e representa a única maneira de conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje.	Em períodos críticos é ainda mais importante investir em Comunicação para propiciar o crescimento da empresa.	Beleza Inteligente; Nutricosméticos que possuem a inovadora tecnologia das Direct Caps; Você muito mais linda, de dentro para fora, com Inbeauty.	A Inbeauty Brasil irá colocar no mercado no início de 2017 mais dois produtos que prometem inovar o segmento da beleza. É o Inbeauty Antiaging e Inbeauty Fit.	Inbeauty Friday para as unhas e cabelos também! Por R\$ 99,00 você garante um mês de resultados e boas surpresas para o seu dia-a-dia. Não perca: <a href="http://bit.ly/blackfridayhairandnails">http://bit.ly/blackfridayhairandnails</a> .

### Continuação do Quadro 2

Referências das dimensões teóricas e conceituais: Blank (2014); Ismail (2015); Pinheiro (2011); Ries (2012); Terra (2012).				
Dimensões teóricas e conceituais	Entrevista com o sócio diretor	Materiais gráficos (folders e embalagens)	Mídia / Clipagem (digital e impressa)	Comunicação Digital (site/blog; página facebook)
Startups exigem executivos que se sintam à vontade em meio ao caos, incerteza e mudanças, mais sondando e ficando atentos aos <i>insights</i> de eventuais falhas do que esperando celebrar os êxitos.	A Inbeauty encontra-se no vale da morte, depois de receber R\$ 80.000,00 do FINEP e realizar muitos investimentos em P&D.		Luis Canabarro Cunha recorreu a duas fontes de recursos: a própria poupança e ao Inovacred, um programa da Finep concedido pelo BRDE. Com um total de R\$500 mil, sendo R\$80 mil vindos deste apoio, ele lança, em agosto, a InBeauty.	
Indicadores de outras empresas devem ser analisados e compreendidos, mas nunca copiados, pois os bons indicadores de Inovação são aqueles que estão intimamente ligados ao posicionamento e estratégia.	Os concorrentes investem altos recursos em Comunicação, pressionando a Inbeauty a não errar nos seus investimentos.	A marca nasceu com o objetivo de proporcionar às pessoas nutricosméticos com uma tecnologia inovadora.	Sobre o mercado de nutricosméticos, Cunha afirma que é promissor, e que marcas como a Panvel estão lançando suas linhas próprias.	
A criatividade, a Inovação e o processo global de gerar, desenvolver e comunicar novas ideias podem ser realizados com o uso de ferramentas e plataformas.	A estratégia é criar conteúdo relevante para clientes e possíveis clientes, criando mensagens positivas, entrega de conteúdo segmentado, falando menos da empresa e mais dos benefícios, informações e características que envolvem os produtos.			<p>a) É verdade que o açúcar pode envelhece minha pele?</p> <p>b) Pesquisa aponta que cabelo é peça chave na autoestima das mulheres!</p> <p>c) #InbeautyDica: 5 cuidados com cabelo no verão.</p> <p>d) Pensou em mudar o visual neste novo ano? Então veja as características do cabelo de acordo com o seu signo.</p>

**Quadro 3 – Conceitos e práticas de Mensuração de Resultados**

Referências das dimensões teóricas e conceituais: Figueiredo (2005); Lopes (2009); Yanaze (2010).				
<b>Dimensões teóricas e conceituais</b>	<b>Entrevista com o sócio diretor</b>	<b>Materiais gráficos (folders e embalagens)</b>	<b>Mídia / Clipagem (digital e impressa)</b>	<b>Comunicação Digital (site/blog; página facebook)</b>
Não é somente a comunicação mercadológica que motiva a compra, ela também pode construir marca. As comunicações institucional e administrativa também podem motivar a compra, além de construírem a reputação.	A Inbeauty possui quatro canais de vendas: online/ <i>e-commerce</i> , salões de beleza, lojas de produtos de beleza e farmácias.	Acesse nosso site e saiba como adquirir os produtos realçadores da sua verdadeira beleza: <a href="http://www.inbeautybrasil.com.br">www.inbeautybrasil.com.br</a>	A empresa lançou seus primeiros produtos para venda na internet.	Bem-vindo, identifique-se para fazer pedidos. Antiaging Frete Grátis R\$ 129,90 (até 3x de R\$ 43,30 sem juros)
Considerar o que você já sabe atualmente sobre alguma coisa tem impacto importante e quase sempre surpreendente sobre como devemos mensurá-la ou, até mesmo, se devemos mensurá-la.	A Inbeauty utiliza ferramentas para mensurar resultados digitais, como a RD Station.			
É mais importante identificar quais mensagens foram absorvidas pela audiência e não o tamanho da audiência atingida pela mensagem.	A Inbeauty ainda não possui um índice alto de conversão, ou de vendas diretas no <i>e-commerce</i> pois está no início do processo de comercialização.			



### Continuação do Quadro 3

Referências das dimensões teóricas e conceituais: Figueiredo (2005); Lopes (2009); Yanaze (2010).				
<b>Dimensões teóricas e conceituais</b>	<b>Entrevista com o sócio diretor</b>	<b>Materiais gráficos (folders e embalagens)</b>	<b>Mídia / Clipagem (digital e impressa)</b>	<b>Comunicação Digital (site/blog; página facebook)</b>
Algumas ações e resultados parecem imensuráveis porque não sabemos fazer a pergunta certa. Não sabemos exatamente o que queremos mensurar.	A Inbeauty ainda não possui mensuração de valor investido verso retorno realizado, pois entende que existe um processo de construção de marca que não é mensurável ainda, em termos financeiros.		A Inbeauty foi a única Startup brasileira participante da maior feira de beleza e saúde da América Latina, em Bogotá, onde os maiores fabricantes de produtos do setor no mundo apresentaram suas novidades e tendências, atraindo a atenção dos compradores internacionais.	
As organizações geralmente tomam decisões melhores quando ouvem seus <i>stakeholders</i> , em vez de simplesmente tentar persuadi-los a aceitarem seus objetivos após a resolução ter sido tomada.	Também existem outros problemas que influenciaram nesse processo de mensuração de resultados, como o <i>e-commerce</i> que não estava legal e foi aperfeiçoado depois de pesquisas realizadas com os usuários e clientes.			

A interpretação do Quadro 1 – Conceitos e práticas de Comunicação, de acordo com as dimensões teóricas que embasaram este estudo, permite a visualização do enfoque de alguns temas que se repetem na teoria e na prática. Essa análise de conteúdo do discurso institucional da Inbeauty permite, também, a compreensão das formas simbólicas e da significação dos aspectos da Mensuração de Resultados em Comunicação nos ambientes de Inovação.

Com relação aos conceitos sobre Comunicação, sob a perspectiva de Bueno (2014), que pensa a Comunicação Empresarial, foram destacados os pontos de convergência dos fragmentos coletados nas fontes institucionais da Startup, estabelecendo uma unidade de significação capaz de refletir as práticas da Inbeauty dentro deste enfoque.

De acordo com o entrevistado, a grande diferença da Startup para uma empresa tradicional, no que diz respeito à Comunicação, é que no início do projeto não existe orçamento ou receita para investimentos: *“Mesmo que a Startup tenha recebido investimentos de algum investidor ou fundos de receita para Inovação, são recursos que só são despendidos, sem provisão de receitas”*. A empresa tradicional, através da comercialização de seus produtos e serviços, geralmente consegue destinar parte de suas receitas para investir em Comunicação.

Com relação à Comunicação, o entrevistado afirma que *“[...] a Inbeauty, por estar inserida em um mercado extremamente competitivo, onde seus concorrentes investem altos recursos em Comunicação e marketing, fica ainda mais pressionada a alocar estrategicamente seus investimentos de forma a tentar otimizar seus resultados”*. E, ao avaliar empiricamente os investimentos já realizados pela Inbeauty em Comunicação, relata que *“[...] a empresa vem refletindo sobre alguns desses investimentos, como, por exemplo, a contratação de uma segunda agência de Comunicação com certo reconhecimento no mercado”*.

A estratégia, segundo o entrevistado, era de que a agência contratada fizesse o posicionamento digital da marca e com isso eles pudessem ter um rápido retorno dos investimentos, com base na experiência da agência e na construção de um plano estratégico de Comunicação. A expectativa, também, era de que depois esse plano de Comunicação pudesse ser desenvolvido por outra agência de menor porte ou até internamente pela equipe da Inbeauty, o que ao longo do tempo não se confirmou. Com o intuito de ilustrar este e outros investimentos de Comunicação citados nesta etapa da pesquisa, é possível analisar uma tabela

cedida pela empresa com parte significativa dos recursos investidos em Comunicação deste sua criação até o final do ano de 2016 (ANEXO 9).

Terra (2012, p. 67), afirma que “empresas brilhantes reconhecem o aspecto inerente da incerteza na Inovação e desenvolvem mecanismos e estratégias para gerenciar e compartilhar riscos, assim como limitar perdas máximas”. Segundo o autor, “[...] em um ambiente competitivo e dinâmico, certamente os resultados pela tomada de passos incertos, mas calculados, são mais duradouros do que a simples aversão ao risco. Atualmente, o maior risco que se corre é o de não inovar” (TERRA, 2012, p. 68). Ainda conforme o autor:

[...] a questão-chave não é a eliminação dos riscos, mas sua clarificação, a definição de perdas máximas e o adequado direcionamento e mitigação dos riscos. Ainda que a gestão de riscos possa resultar no veto ou descontinuação de um projeto, em última instância seu objetivo é garantir o apoio da liderança da empresa e dos envolvidos no projeto. (TERRA, 2012, p. 68).

Brown (2010), diz que a maioria dos problemas é complexa, e uma série de experimentos iniciais costuma ser a melhor forma de decidir entre vários direcionamentos possíveis. Quanto mais rapidamente uma ideia se torna tangível, mais cedo é possível avaliá-la, lapidá-la e identificar a melhor solução. De acordo com o autor:

[...] novos produtos ou serviços podem ser fadados ao fracasso por todo tipo de razões: qualidade inconsistente, marketing apático, distribuição não confiável ou determinação de preços pouco realista. Mesmo quando todos os indicadores e os elementos dos negócios forem adequados, contudo, uma ideia mal executada tem muitas chances de fracassar. (BROWN, 2010, p. 105).

Segundo o entrevistado, a Inbeauty tem trabalhado com um planejamento de ações de Comunicação junto a um público bem específico de influenciadores no ambiente digital, como blogueiras e personalidades da área da beleza nas redes sociais. Junto com a agência contratada para esta fase de desenvolvimento, estão sendo mapeadas personalidades em nível nacional e regional, para criação de campanhas e ações de relacionamento visando o lançamento dos produtos e fomentando as vendas *online*. Na entrevista, o sócio-diretor relata que a Inbeauty possui quatro canais de vendas, e “[...] *por ser considerado um alimento, os produtos não precisam ser necessariamente vendidos nas farmácias, fazendo com que as estratégias comerciais possam ser direcionadas para os outros três canais, sendo o online, através do site e-commerce, os salões de beleza e lojas de produtos de beleza e cosméticos*”.

Em uma postagem na página oficial da Inbeauty na rede social Facebook, no dia 10 de fevereiro de 2017 (ANEXO 5), é divulgado um depoimento da nutricionista Julia Taffarel Bessega, ressaltando os pontos positivos e principais atributos da marca de acordo com a sua própria experiência na utilização do produto “*hair and nails*”. Essa ação converge com a fala do entrevistado, quando ressalta a importância de trabalhar com ações de relacionamento junto aos seus principais *stakeholders*.

Dentro desse planejamento de ações de Comunicação, conforme fragmento da fala do entrevistado, vale ressaltar a postagem no Blog da Inbeauty Brasil: [blog.inbeautybrasil.com.br](http://blog.inbeautybrasil.com.br), (ANEXO 6), onde é publicado um artigo da blogueira gaúcha Bruna Zuch, que também salienta os valores e atributos dos produtos da Inbeauty, utilizando sua influência para indicar o uso desses produtos.

Como compreende Ries (2012, p. 196), “[...] o crescimento sustentável se caracteriza por uma regra simples: os novos clientes surgem das ações dos clientes passados”. E ressalta que:

[...] utilizo a palavra sustentável para excluir todas as atividades ocasionais que geram um surto de clientes, mas não tem impacto a longo prazo, tais como anúncios isolados ou uma proeza publicitária que pode ser utilizada para revitalizar o crescimento, mas não consegue sustentá-lo a longo prazo. (RIES, 2012, p. 196).

De acordo com Ries (2012, p. 196), “[...] há quatro maneiras principais de os clientes passados impulsionarem o crescimento sustentável: boca a boca, como efeito colateral da utilização do produto, por meio de publicidade financiada e por meio da compra ou do uso repetido”. O autor acredita que Startups existem não apenas para desenvolver produtos ou serviços, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender e desenvolver um negócio sustentável (RIES, 2012).

Com relação ao Quadro 2 – Conceitos e práticas de Inovação, conforme as categorias de dimensões teóricas e conceituais que embasaram o estudo, é possível visualizar relações e convergências de alguns temas que se repetem na teoria e na prática.

O sócio diretor da Inbeauty ressalta que “[...] as Startups geralmente iniciam suas atividades sem perspectivas de receitas, passando muitas vezes um ou dois anos somente desenvolvendo suas inovações”, sendo que ao começarem a ter um retorno dos investimentos realizados durante esse período, muitos empreendedores não consideram que esses recursos apenas estão suprindo os investimentos anteriores, na busca de um ponto de equilíbrio.

Conforme termo utilizado pelo entrevistado, esse período em que as Startups apenas investem no desenvolvimento de seus produtos é conhecido popularmente como “*vale da morte*”, e na maioria das vezes um dos grandes responsáveis pelo insucesso, ou a descontinuidade, desses negócios.

Nesse sentido, quando as empresas tradicionais são comparadas com as Startups, no que diz respeito à gestão e aos investimentos em Comunicação, cabe ressaltar a compreensão de Ries (2012) quando aborda a importância do que chama de contabilidade para Inovação. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, o autor diz que é preciso focar também em como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para Startups e para as pessoas responsáveis por elas.

Segundo Ries (2012, p. 107), “[...] a contabilidade para a Inovação permite que as Startups demonstrem de maneira objetiva que estão aprendendo a desenvolver um negócio sustentável”. Como na contabilidade tradicional, a contabilidade para Inovação requer que uma Startup tenha e mantenha um modelo financeiro quantitativo, que possa ser utilizado para avaliar o progresso com rigor. No entanto, nos primeiros dias de uma Startup, não há dados suficientes para fazer uma estimativa a respeito do que esse modelo pode parecer (RIES, 2012). Ainda de acordo com o autor, “[...] a tarefa da Startup é medir rigorosamente onde ela está naquele momento (*baseline*), confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação, e, em seguida, criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios” (RIES, 2012, p. 105).

O entrevistado ressalta que a dificuldade de empreender é ainda mais intensa no Brasil, comparado a outros países, devido ao excesso de burocracia, custos bancários, custos de investimentos, leis trabalhistas, falta de mão de obra qualificada, entre outros. Quanto a esse período crítico pelo qual passam a maioria das Startups, o empreendedor acredita que se torna ainda mais importante o investimento em projetos e ações de Comunicação, como forma de propiciar o crescimento da empresa. Mas, salienta que “[...] *as exceções são empresas que em um curto período de tempo conseguem alavancar seus negócios devido ao nível intenso de Inovação ou aceleração de investidores, também relacionado à qualidade de suas iniciativas*”.

Segundo o entrevistado, “[...] *a Inbeauty encontra-se atualmente no ‘vale da morte’, depois de ter recebido um recurso de financiamento no valor de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) do FINEP e ter realizado muitos investimentos em pesquisa e desenvolvimento dos*

*produtos*”. Conforme a visão de Brown (2010), a busca por Inovações leva tempo e é complicada, porém é o caminho para alcançar soluções mais criativas e satisfatórias.

De acordo com uma notícia publicada no Caderno Donna, no Jornal Zero Hora, em 03 de julho de 2016, o investimento inicial da Inbeauty foi de R\$ 500 mil, sendo R\$ 80 mil vindos do programa FINEP, e o restante de recursos próprios dos sócios. De acordo com Ries (2012), no caso de uma Startup, um orçamento muito grande é tão prejudicial quanto um muito pequeno, pois elas são muito sensíveis às mudanças orçamentárias no meio do caminho. Assim, conforme o autor, as Startups requerem menor capital do que uma empresa tradicional, porém esse capital deve estar absolutamente seguro em relação a interferências ANEXO 8).

No Quadro 3 – Conceitos e práticas de Mensuração de Resultados são estabelecidas relações de convergência entre os elementos extraídos das fontes institucionais da Inbeauty na pesquisa e as dimensões teóricas e conceituais abordadas nesta dissertação.

Segundo o entrevistado, a Inbeauty realiza Mensuração de Resultados em Comunicação: “[...] *utilizamos algumas ferramentas para mensurar os resultados digitais, sendo que a principal delas é a RD Station*”. De acordo com informações retiradas do site oficial da RD Station, este é um software de marketing e vendas de resultados digitais, capaz de automatizar diferentes ações com objetivos específicos de atrair visitantes, transformar visitantes em potenciais clientes, fechar negócios e multiplicar o faturamento.

Para o entrevistado a RD Station “[...] *é uma ferramenta com alto custo, mas que se justifica para o processo de inbound marketing*<sup>25</sup>”. Ele explica que “[...] *a mensuração é feita com a quantificação do número de e-mails enviados, os que vão para o spam, quantos são abertos e lidos, até o afunilamento do processo de compra, com a medição dos usuários que vão mantendo o interesse durante as campanhas digitais*”.

O sócio da Startup também explica que a gestão da ferramenta é realizada pela agência de Comunicação que atende a Inbeauty, cabendo a ele somente avaliar os relatórios no processo de tomada de decisão. Em uma breve demonstração presencial, o entrevistado acessou a ferramenta RD Station durante a entrevista, apresentando as últimas campanhas digitais realizadas pela empresa, com porcentagens e indicadores que mensuram os resultados de cada uma delas.

---

<sup>25</sup>Inbound Marketing é uma forma de pensar relativamente nova, baseada na ideia de compartilhamento e criação de um conteúdo de qualidade direcionado para um público alvo, utilizando táticas de marketing online. Esta personalização age como um ímã que atrai potenciais leads e clientes quando eles estão à procura de produtos e/ou serviços. Fonte: SEBRAE PR. Blog. Disponível em: <<http://blog.pr.sebrae.com.br/planejamento/inbound-marketing-uma-oportunidade-para-voce-se-aproximar-do-seu-cliente>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

Em Yanaze (2010, p. 322), os autores abordam que “[...] o consenso do mercado de que os efeitos da Comunicação *online* são muito mais mensuráveis do que a *offline* é simplesmente um mito”. Isso porque as pessoas só enxergam os efeitos comportamentais, sem considerar o restante de possíveis efeitos que não são facilmente mensuráveis. Ainda conforme os autores:

[...] essa forma, o simples cálculo de cliques ou de duração de permanência no site (métricas de engajamento) não é suficiente para mostrar a contribuição das plataformas online para os resultados da organização. Apesar de ter um papel complementar, nem os outros tipos de pesquisas online teriam um papel convincente porque, possuem problemas metodológicos, principalmente quando se tenta comparar os resultados da Comunicação online com a comunicação *offline*. (YANAZE, 2010, p. 322).

De acordo com o entrevistado, a Inbeauty já utilizou outras ferramentas de Mensuração de Resultados da Comunicação digital, porém a RD Station tem sido a que apresenta melhores resultados. O software, além da gestão do envio de e-mails, segundo o entrevistado, “[...] *integra as ações realizadas nas redes sociais com o monitoramento de acessos no site, onde são criadas as learnings pages, páginas específicas ‘de chegada’ que são desenvolvidas dentro da campanha, com objetivo de arrecadar e-mails para o mailing e aumentar os índices de conversão das campanhas*”.

O sócio diretor da Inbeauty explica, também, que a Startup ainda não possui um índice alto de conversão, ou de vendas diretas no *e-commerce*. De acordo com ele, “[...] *como ainda estamos no início do processo de comercialização, não possuímos uma amostragem com período de tempo suficiente para a realização da mensuração dos resultados de conversão do engajamento online com as vendas diretas*”. Segundo o entrevistado, uma análise de resultados não é imediata, e necessita de tempo de amostragem para que se consiga avaliar com precisão quais e como as campanhas de Comunicação conseguem efetivamente atingir seus objetivos financeiros.

O entrevistado salienta que, neste contexto, também está se dando o processo de construção de marca, fazendo com que os elementos envolvidos sejam bem mais complexos do que simplesmente avaliar a conversão de vendas após a realização de uma campanha. E entende que “[...] *parte dos investimentos em Comunicação da Inbeauty muito provavelmente pode estar sendo canalizado para aumentar a experiência e os pontos de contato dos usuários com a marca, algo muito mais difícil de ser medido em curto prazo*”. Vale citar de forma direta o relato do entrevistado quanto a esta questão: “[...] *a gente não tem essa*

*mensuração de valor investido verso retorno realizado, pois eu sei que tem um processo de construção de marca que não é mensurável ainda, em termos financeiros”.*

Nessa abordagem, relevante para o estudo, vale contemplar o que pensa Hubbard (2008, p. 3), quando defende que, “[...] se uma coisa pode ser observada de alguma maneira, ela se presta a algum método de mensuração. Ou seja, mensuração pode ser entendida como observação quantificada”. Dessa forma, de acordo com o autor:

[...] elementos ditos “intangíveis” (no sentido de inalcançáveis) não existem. Não importa o quão indistinta ou inovadora seja a mensuração, não deixa de ser mensuração se lhe informar mais do que você sabia anteriormente”. (HUBBARD, 2009, p. 3).

Nesse sentido, é preciso determinar o valor monetário que uma informação possui, saber quanto vale reduzir incertezas. Com essa reflexão, Hubbard (2009, p. 109) “[...] propõe um método para avaliar o valor de um estudo de mensuração, o valor de se reduzirem incertezas”. Essa concepção parte do princípio do “custo de estar errado”, que é a diferença entre a escolha errada feita pela empresa e a melhor alternativa possível, aquela que a empresa teria selecionado se tivesse informações mais acuradas para tomar a decisão.

Ainda quanto à dificuldade de mensurar resultados de ações de Comunicação que tenham enfoque na construção de marca, vale citar a participação da Inbeauty Brasil na maior feira de beleza e saúde da América Latina, que aconteceu em Bogotá. Essa participação está registrada em uma notícia publicada no dia Jornal do Comércio, na coluna de Economia, do jornalista Affonso Ritter, do dia 24/08/2016 (ANEXO 8).

De acordo com o entrevistado, ainda é necessário aprofundar o processo de Mensuração de Resultados das ações de Comunicação para o melhor detalhamento do valor de custos unitários dos produtos comercializados, para que a Inbeauty tenha uma noção precisa de qual é o valor investido em Comunicação por unidade de produto. Ele também explica que “[...] existem outros problemas, ou fatores complementares, que influenciam nesse processo de mensuração, como o e-commerce que não estava legal e foi aperfeiçoado depois de pesquisas realizadas com os usuários e clientes”.

Sobre esse assunto, o entrevistado também salienta que “[...] às vezes não significa que o investimento realizado não trouxe resultados, mas que a experiência que as ações e ferramentas utilizam não estão de acordo com o público alvo, infelizmente é preciso passar por uma tormenta antes de colher alguns frutos”.



Nessa perspectiva, vale ressaltar que somente ao final da entrevista é que o empreendedor aborda este assunto, que envolve dois conceitos fundamentais quando se fala em Startups, o desenvolvimento de clientes e a cultura do *feedback*. São abordagens que representam mais do que processos adaptados aos ambientes de Inovação, traduzindo dimensões de novas formas de fazer a gestão da Comunicação e acompanhar as transformações das relações organizacionais.

Um dos principais desafios para pensar a Mensuração de Resultados em Comunicação voltada às Startups é a tentativa, já referenciada, de adaptar modelos e processos aplicados em organizações tradicionais, que não estão ambientadas com a Inovação. Segundo Ries (2012):

[...] um dos principais problemas é a fascinação associada a um bom plano, a uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa. [...] A tentação de também aplicá-las às Startups é irresistível, mas isso não funciona, pois as Startups operam com muita incerteza” (RIES, 2012, p. 8).

Pensar o desenvolvimento de clientes, conceito muito utilizado quando se fala em Startups, e em outros negócios na Inovação, pode vir a esclarecer alguns paradigmas atuais em processos tradicionais de Comunicação, principalmente quanto à rigidez dos planejamentos de Comunicação. A reflexão sobre abordagens voltadas à gestão, relacionamentos e ações de Comunicação na Inovação, traz possibilidades de flexibilizar conceitos e processos aplicados em organizações tradicionais, buscando acompanhar as constantes mudanças de comportamento e hábitos de consumo. Essas interpretações serão ampliadas no próximo subcapítulo.

Assim, para finalizar esta etapa de análise, foram apresentados ao entrevistado os três modelos de Mensuração de Resultados em Comunicação, abordados no subcapítulo 3.2, nas figuras 3, 2 e 1, respectivamente.

Quando apresentado ao entrevistado o Modelo de Avaliação Contínua (Figura 3) e perguntado qual a sua opinião sobre este modelo, ele classificou como “[...] *um modelo super simples, que ao ser utilizado teria que se repetir por diversas vezes, segmentando por nichos de clientes, de acordo com cada produto e público alvo*”. O entrevistado salienta que “[...] *com a evolução da comunicação digital não é mais possível realizar o ‘marketing de massa’, sendo necessário fazer comunicação segmentada, buscando a individualização nas ações idealizadas*”. Sobre a necessidade de repetir a aplicação desse modelo por diversas vezes, de acordo com a opinião do entrevistado, ele entende que não é somente o público direto que deve ser levado em consideração, mas também os influenciadores no processo de compra e de

construção de marca, públicos estratégicos que servem para impulsionar o alcance da marca e aumentar as vendas. E ainda traz como exemplo a visitação a nutricionistas para explicar o diferencial tecnológico dos produtos, para que estas venham a recomendar e influenciar seus pacientes sobre a marca Inbeauty.

Quando confrontado com o Modelo de Avaliação de Curta Duração (Figura 2), o entrevistado afirmou que esse modelo não representa a estratégia seguida pela Inbeauty. E ressalta que “[...] *o modelo de Mensuração de Resultados em Comunicação da Inbeauty ainda não está definido, ou documentado, por ser variável principalmente nesse início do processo de comercialização dos produtos através do e-commerce*”. O entrevistado salienta que nem todos os processos que envolvem a mensuração estão 100% mapeados, e que a Inbeauty ainda precisa de mais tempo para a construção de um modelo específico voltado ao seu negócio.

Com relação ao último modelo apresentado ao entrevistado, o Processo de Planejamento da Comunicação (Figura 1), ele identifica que este modelo faz mais sentido para a Inbeauty. O entrevistado explica que “[...] *este modelo é mais aderente pelo fato da Inbeauty possuir diferentes tipos de clientes e públicos influenciadores, e que parece ser mais adequado para trabalhar com o inbound marketing e o marketing de guerrilha, que são estratégias adotadas nas campanhas de Comunicação da Inbeauty*”.

O entrevistado lembra que a estratégia utilizada pela Inbeauty “[...] *é criar conteúdo relevante para seus clientes e possíveis clientes, criando mensagens positivas, entrega de conteúdo segmentado, falando menos da empresa e mais dos benefícios, informações e características que envolvem os produtos*”. Segundo ele “[...] *a gente procura manter um relacionamento com o cliente, incentivamos que haja uma interação através de perguntas e estímulos vinculados aos conteúdos segmentados*”.

E, por fim, foi solicitado ao entrevistado que, considerando os três modelos apresentados, ele informasse quais são os elementos e aspectos que a Inbeauty já utiliza ou que adotaria, e se adotaria, como parte da estratégia de Mensuração de Resultados em Comunicação. O entrevistado reafirma a aderência ao Modelo Processo de Planejamento da Comunicação (Figura 1), proposto por Yanaze (2010, p. 150), e salienta que isso depende também da agência ou dos profissionais que estejam realizando o trabalho de planejamento e execução das ações de Comunicação.

Segundo o entrevistado, nas primeiras experiências da Inbeauty com Comunicação, “[...] *não havia por parte da agência prestadora de serviços uma preocupação com as*

*métricas e indicadores de acordo com os objetivos e os públicos envolvidos. A Comunicação era realizada unilateralmente, diminuindo os resultados das conversões”. Hoje, de acordo com o empreendedor, “[...] são realizados o monitoramento contínuo das redes sociais, métricas e resultados de conversão por cada campanha idealizada, desenvolvimento contínuo do mailing e inclusive testes de posts e learning pages, com dois diferentes conceitos criados para medir o alcance antes de ampliar os investimentos de impulsionamento”.*

Assim, compreende-se que trabalhar com Comunicação Empresarial, seja em empresas tradicionais ou em Startups ambientadas com as práticas da Inovação, é uma atividade complexa por natureza. As variáveis envolvidas nos processos de planejamento, ações e posterior escolha das métricas para avaliação do desempenho de ações e projetos, tornam o ato de pensar a Comunicação um exercício de sensibilidade e percepção. Entender o ambiente onde se está inserido, traduzindo experiências, positivas ou negativas, em aprendizado para melhorar a tomada de decisões, é uma etapa fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa ou investimento.

### **4.3 Desenvolvimento de uma Aprendizagem Contínua**

Nesta etapa do estudo, após a análise sócio histórica e a análise de conteúdo, embasadas nos conceitos abordados na dissertação, pretende-se interpretar as práticas de significação simbólica, a fim de que possam diminuir incertezas quando se pensa na Mensuração de Resultados em Comunicação nos ambientes de Inovação, como um terceiro movimento da pesquisa. Entende-se que é possível buscar essa compreensão nas limitações dos processos de planejamento de Comunicação aplicados em empresas tradicionais, ou em organizações que não praticam a Inovação.

Nesse contexto, é relevante considerar as experiências de gestão e de investimentos em Comunicação das Startups, empresas que possuem padrões de comportamento bem específicos. Um dos pontos a ser considerado por essas organizações que trabalham em ambientes de Inovação é o foco em um problema ou necessidade. Na maioria das vezes, as métricas utilizadas para mensurar os resultados de investimentos em Comunicação, nas empresas tradicionais, levam em consideração apenas os indicadores que monitoram os seus públicos, principalmente os clientes. Assim, são avaliados os projetos e ações com base em muitas variáveis, mas retroalimentando as decisões estratégicas com informações advindas somente dos públicos, na maioria das vezes identificados de acordo com critérios econômicos.

O entendimento de problema ou necessidade, nesse contexto, não está relacionado somente aos públicos, ou a uma demanda da própria organização, mas a uma leitura ampliada do cenário em que a empresa está inserida, considerando os diversos aspectos que as abordagens contemporâneas sobre da Comunicação Empresarial vêm trabalhando, principalmente com relação à responsabilidade social e à sustentabilidade. Se para inovar é preciso transformar, exercendo empatia e tornando o mundo em que se vive melhor para si próprio e para a coletividade, então é preciso incluir métricas humanizadas nos processos de Mensuração de Resultados em Comunicação, nos contextos de Inovação.

Antes da ampliação dessa abordagem, porém, cabe uma leitura relevante ao objeto de estudo. De acordo com as informações disponíveis na análise sócio histórica, entre os vários influenciadores que justificam o crescimento do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil, estão as necessidades humanas, sociais e culturais dos *stakeholders* desse mercado. Com isso, a investigação contínua desses fenômenos pode ser considerada fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa do setor, principalmente quanto aos esforços em monitorar, coletar informações e entender esses públicos de interesse.

Na Análise de Conteúdo, mais especificamente no quadro de relações e convergências, criado a partir da pesquisa (Quadro 1), é possível perceber que existem poucas informações institucionais da Inbeauty, inclusive na entrevista, relacionadas a questões que envolvam as necessidades desses *stakeholders*. Além disso, são poucos os registros que contemplam outros dois conceitos importantes no contexto da Inovação e, conseqüentemente, na abordagem sobre Mensuração de Resultados em Comunicação. São eles a cultura do *feedback* e o desenvolvimento de clientes.

Compreende-se a necessidade de flexibilização dos processos de Comunicação, visando agilidade na busca por resultados e a prática desses dois conceitos, ao mesmo tempo. Conforme Terra (2012), cabe às empresas estabelecerem processos internos de planejamento estratégico da Inovação, que evitem a protelação constante das decisões, principalmente quanto aos investimentos. Assim, essa reflexão compreende ideias que acabam desconstruindo alguns processos tradicionais utilizados na Comunicação Empresarial. Como aborda Ries (2012), quando diz que:

[...] as Startups ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. À medida que o mundo fica mais incerto, é cada vez mais difícil prever o futuro. Os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente

relativamente estático. Startups não tem nenhum dos dois. (RIES, 2012, p. 8).

De acordo com Brown (2010, p. 219), “[...] uma ágil alocação de recursos representa um desafio em qualquer organização e é absolutamente amedrontada em grandes organizações. Mas deve haver maneiras de contornar a dependência paralisante na previsibilidade dos mercados e a inflexibilidade de orçamentos anuais”. O autor acredita que:

[...] o truque é aceitar que os marcos não podem ser previstos com precisão e que os projetos ganham vida própria. É preciso esperar várias alterações nas diretrizes orçamentárias. A chave para uma definição orçamentária ágil é um processo de avaliação baseado no senso crítico das principais lideranças, e não em alguma espécie de processo algorítmico mecanicamente aplicado. (BROWN, 2010, p. 219).

O desenvolvimento de clientes como prática só é possível de ser realizado quando articulado como estratégia de negócio, não apenas como uma ação isolada com objetivo restrito. Ele precisa ser incorporado à cultura organizacional, sendo conduzido de forma integrada com ações e projetos de Comunicação Empresarial. Segundo Blank (2014), ciclos rápidos do desenvolvimento de clientes dão aos empreendedores maiores possibilidades para rearticular, revisar e ter sucesso enquanto os problemas que se apresentam ainda são reversíveis.

Terra (2012, p. 194), afirma que “no contexto da gestão da Inovação, a Cultura Organizacional é sempre lembrada como um facilitador ou bloqueador dos esforços para conseguir resultados empresariais por meio de iniciativas de Inovação”. E salienta que o “espaço social para Inovação surge de duas formas: através da cultura organizacional e de mecanismos, ferramentas e processos que favoreçam a colaboração, o trabalho em equipe e o fluxo de informação e de conhecimentos” (TERRA, 2012, p. 192).

Assim, tanto para o desenvolvimento de clientes quanto para a cultura do *feedback*, é relevante a criação de métricas e indicadores de desempenho que relatem o maior número possível de dados retratando a situação atual da Startup, contemplando o ambiente social e, principalmente, os relacionamentos com os seus *stakeholders*. Segundo Terra (2012), uma das divergências mais relevantes entre o discurso e a prática da Inovação em muitas empresas, principalmente no Brasil, é o fato da Inovação não contar com indicadores e metas bem específicos, ou acompanhados regularmente no nível estratégico. O autor também ressalta que:

[...] a Mensuração de Resultados, sob diversas perspectivas, é muito importante porque permite avaliar as relações sistêmicas entre várias áreas e processos da organização. Além disso, o uso exclusivo de medidas financeiras contábeis pode induzir à tomada de decisões que são contrárias à Inovação e à melhoria contínua, pois a avaliação exclusivamente numérica e analítica tem uma inclinação conservadora e negativa intrínseca vis-à-vis à Inovação. (TERRA, 2012, p. 40).

O *feedback*, ou a cultura do *feedback*, possibilita o aprendizado junto aos clientes, diminuindo o tempo para solução de problemas, correções de rumo e adaptações mercadológicas. A Comunicação se torna estratégica quando consegue dialogar com os públicos de interesse e apresenta resultados a partir do monitoramento das experiências e avaliações de desempenho.

Construir, medir e aprender, segundo Ries (2012), são elementos essenciais do conceito de negócio das Startups. De acordo com o autor, “[...] a atividade fundamental de uma Startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de Startup bem sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*” (RIES, 2012, p. 8). O termo pivotar, deriva do inglês “pivot”, e indica uma mudança radical de direção. O que, para uma Startup, não é nada simples, pois o empreendedor precisa reconhecer que deve abandonar a ideia inicial para seguir em frente. Conforme Ries (2012):

[...] meu objetivo na defesa de uma abordagem científica para a criação das Startups é canalizar a criatividade humana para sua forma mais produtiva, e não há maior destruidor do potencial criativo que a decisão mal orientada de perseverar. As empresas que não conseguem pivotar para uma nova direção com base no *feedback* do mercado podem ficar presas na terra dos mortos-vivos, nem crescendo o suficiente, nem morrendo, consumindo recursos e dedicação dos funcionários e de outras partes interessadas, mas sem avançar. (RIES, 2012, p. 139).

Essa cultura da experimentação e aprendizado junto ao cliente, embora seja aplicada em ambientes de Inovação com maior naturalidade, também é causadora da descontinuidade de muitas Startups, que insistem em não aceitar e lidar com as incertezas, os erros e as correções de rumo baseadas em problemas no desenvolvimento de produtos ou prestação de serviços. E uma das formas de aplicar a cultura do *feedback*, como forma de construir, medir e aprender, segundo Ries (2012), é trabalhando com um produto mínimo viável, fazendo com que os empreendedores comecem o processo de aprendizagem o mais rápido possível “[...] no

entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo construir-medir-aprender de *feedback* com o menor esforço possível". (RIES, 2012, p. 85).

Assim, vale salientar outra abordagem necessária para desenvolver a Inovação em Startups, que considera o envolvimento dos *stakeholders* internos essencial na condução de qualquer iniciativa. Isso porque não é possível conduzir processos satisfatórios que envolvam o ciclo de *feedback* sem que esse grupo influente da empresa compartilhe da estratégia e colabore nas ações de Comunicação.

Nesse contexto, também faz-se necessário uma percepção e sensibilidade muito apurada para contemplar o ambiente onde a Startup está inserida, fazendo com que a aplicação assertiva de ferramentas e ações de Comunicação sejam relevantes para levantar informações e dados desses cenários. De acordo com Terra:

[...] o monitoramento do entorno organizacional realizado de maneira deliberada, formal, organizada, coletiva e seletiva é uma atividade crítica para organizações que querem ter um posicionamento estratégico proativo e serem líderes de Inovação. Nos casos mais avançados, esse processo de monitoramento conta com recursos humanos e tecnológicos dedicados e com processos bem estruturados para captura, disseminação e interpretação coletiva das informações obtidas. (TERRA, 2012, p. 148).

A análise desses conceitos que fazem parte do contexto mercadológico das Startups é relevante pois, cada vez mais, os aspectos que contemplam o relacionamento com os *stakeholders* e com o ambiente social das organizações envolvem diferentes elementos, tornando complexa a lista de responsabilidades para os profissionais de Comunicação no exercício de suas funções. Para melhor compreensão da proposta de um mapa conceitual de Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação, exposto a seguir, vale detalhar os elementos que o compõem:

**Pesquisa (*feedback* constante):** A pesquisa como concepção estratégica e com processos contínuos de investigação para sistematização de dados e resultados. A criação de políticas para realização de pesquisas de opinião, pesquisas de clima, pesquisas de comportamento, pesquisas de tendências, pesquisas de monitoramento digital, pesquisas focais, entre outras.

**Stakeholders:** Identificação, mapeamento e monitoramento dos públicos estratégicos e de interesse da organização, através da prática de pesquisas. A aproximação com esses públicos

estratégicos precisa considerar os interesses recíprocos e a capacidade de se afetarem mutuamente.

**Necessidade e/ou problema:** A prática de incluir necessidades ou problemas estratégicos na criação das ações de Comunicação. Significa pensar de forma sistêmica, não somente nos problemas e necessidades pontuais, de curto prazo, de cunho mercadológico ou financeiro da organização, mas visando possibilidades de transformação do ambiente social através do exercício da empatia e da responsabilidade social e sustentável. Essa concepção possibilita que a Inovação seja exercida como estratégia de longo prazo.

**Ambiente social:** Necessidade de ampliação da percepção quanto ao ambiente social onde a organização está inserida, refletindo nas ações estratégicas de Comunicação. Inclusão de questões que envolvam a sustentabilidade, a responsabilidade social, a cidadania, a inserção local, as questões ambientais e de desenvolvimento humano, entre outras.

**Ações de Comunicação:** Em ambientes de Inovação, diferentes dos processos de planejamento de Comunicação tradicionais, as ações de Comunicação são percebidas como práticas de experimentação, como um laboratório de testes e busca de possibilidades criativas. Nessa perspectiva, as ações de comunicação contemplam a possibilidade do erro, do desequilíbrio e das situações que nem sempre representam experiências positivas.

**Mensuração de Resultados em Comunicação:** Uma concepção considerada estratégica e prática ao mesmo tempo, estabelecida através de processos contínuos de investigação de todos os fenômenos que envolvem a comunicação empresarial nos ambientes de Inovação. Vale salientar que este processo precisa se manter independente das ações de Comunicação, como forma de se retroalimentar também das informações advindas das três dimensões distintas: os *stakeholders*, uma necessidade ou problema e o ambiente social.

**Estratégia de Comunicação:** A estratégia de Comunicação, em ambientes de Inovação, não precisa ser considerada de forma linear e estática, dependente de processos burocráticos de pesquisa, planejamento e posterior criação de ações. A estratégia, neste contexto, se retroalimenta de todos os demais fenômenos que envolvam as práticas de Comunicação



dentro das organizações criativas, diminuindo o tempo de avaliação dos resultados por se caracterizar como uma prática constante.

**Métricas de Sustentabilidade:** Representa a proposta de flexibilização das práticas tradicionais de Mensuração de Resultados em Comunicação, como uma alternativa para contemplar os ambientes de Inovação. São indicadores sistematizados através da prática de pesquisa (*feedback* constante) e que estejam conectados com os aspectos humanos, sociais, ambientais, éticos, de responsabilidade social, de diversidade sexual, entre outros. A busca contínua desses dados e informações, através da realização de pesquisas, não deve contemplar apenas o ambiente digital, buscando perceber o comportamento humanizado dos diferentes públicos das organizações que tenham o viés da Inovação.

Vale ressaltar que não se pretende neste estudo criar um modelo único para Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação, mas chamar a atenção para a necessidade de flexibilização dos processos tradicionais e disseminados da Comunicação Empresarial tradicional, a fim de que se possa ampliar a atenção para alguns conceitos que já estão sendo lentamente vivenciados no ambiente organizacional.

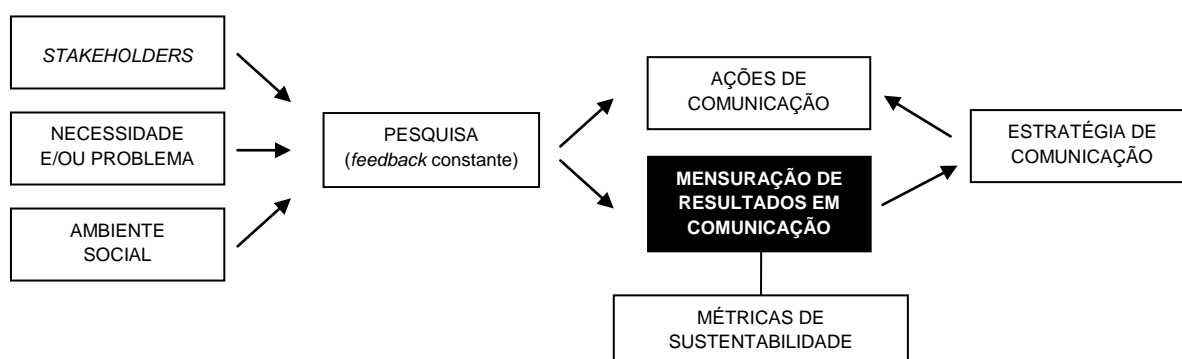
Nessa perspectiva, um dos elementos relevantes dessa proposta é a estratégia de Comunicação considerando no mínimo uma necessidade ou problema que impulse o desenvolvimento da Inovação. E de forma independente das outras duas dimensões (*stakeholders* e ambiente social), ou seja, com o passar do tempo é preciso manter o foco da Comunicação também na Inovação, para que esta esteja alinhada com as necessidades e problemas reais que estão na base de desenvolvimento do negócio da empresa.

De acordo com Pinheiro (2011), empatia é o nome que se dá para a habilidade de compreender e vivenciar os sentimentos de outras pessoas. Essa é uma capacidade natural do ser humano, mas como toda habilidade, para que seja útil, deve ser praticada constantemente e aprimorada. Este é um conceito do *design thinking*, já referenciado anteriormente, que é próprio de ambientes de Inovação e relevante como esforço para observar, conhecer e compreender as pessoas. Segundo Pinheiro (2011, p. 47), “[...] empatia é a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções”.

Assim, tanto na abordagem bibliográfica, quanto nas análises da pesquisa empírica, torna-se possível perceber que as práticas de mensuração estão muito restritas à comunicação

digital, desconsiderando métricas que contemplem outros indicadores mais difíceis de serem mensurados, e que conseqüentemente apresentem maior capacidade de reduzir incertezas. Para melhor visualização deste processo, segue abaixo um mapa conceitual elaborado a partir da reflexão resultante deste estudo, no qual conceitos e práticas estão relacionados aos ambientes de Inovação:

**Figura 4 - Mensuração de Resultados em Comunicação na Inovação**



Fonte: o autor.

Com base nessa iniciativa, vale salientar que esta ideia de mapa conceitual contemplando a Mensuração de Resultados em Comunicação, voltado à Inovação, está fundamentada em três princípios básicos, advindos de fragmentos conceituais extraídos deste estudo:

- a) quantificação e sistematização de todos os dados e informações disponíveis dos *stakeholders*, de uma necessidade ou problema ligado à Inovação e do ambiente social da organização;
- b) mensuração de Resultados em Comunicação como um processo independente das ações de Comunicação, servindo para retroalimentar a estratégia de Comunicação e se abastecendo de forma contínua das informações quantificadas através de pesquisa;
- c) utilização de métricas de sustentabilidade, levando em consideração as demandas humanas, sociais, ambientais, econômicas, locais, entre outras, como forma de proporcionar o desenvolvimento de uma aprendizagem contínua através de dados e informações estratégicas.

Sendo a palavra planejamento, dentro dos ambientes de Inovação, um motivo de alerta e reflexão, este mapa conceitual não pretende guiar o plano de Comunicação em si, mas orientar os processos de pesquisa na criação e desenvolvimento de projetos e ações que contemplem as variáveis específicas encontradas na realidade de Startups e outras empresas criativas, no que diz respeito à avaliação de investimentos. A partir da sistematização dessas informações, que embasam os objetivos e ações de Comunicação, é que se pode efetivamente buscar uma linguagem aderente a todos os aspectos que envolvem o papel que uma organização ocupa hoje na sociedade.

Os ambientes de Inovação divergem das empresas tradicionais, principalmente no que diz respeito à inserção local e social dessas organizações. Inovar é um processo social, que necessita de ambientes propícios para o desenvolvimento de ideias e projetos. E nesse contexto, de acordo com as dimensões teóricas consideradas neste estudo, para que haja Inovação nos ambientes organizacionais precisa existir uma perspectiva de transformação social e sustentável, sendo necessário priorizar os elementos humanos para o desenvolvimento dos negócios empreendedores.

A utilização de métricas de sustentabilidade para a realização da Mensuração de Resultados em Comunicação nos ambientes de Inovação, nesse sentido, refere-se à prática constante de pesquisa para a sistematização de dados e informações que retroalimentem a estratégia de Comunicação. Essas pesquisas podem ser realizadas tanto utilizando técnicas tradicionais, através de entrevistas pessoais e grupos focais, quanto recorrendo às ferramentas tecnológicas disponíveis, como o Google Drive, Survey Monkey, Checkup Marketing, entre outras<sup>26</sup>.

Essas ferramentas de pesquisa online possuem, como característica principal, a facilidade de acesso e manuseio na criação de questionários e gestão de dados para a tomada de decisões. São instrumentos que possibilitam a gestão de informações através da coleta, mensuração e apresentação de resultados de pesquisas, que podem ser customizadas de acordo com diferentes interesses. Além disso, a utilização dessas plataformas garante que as organizações tenham um núcleo próprio de inteligência, com foco no estudo do comportamento de seus *stakeholders* (*online* e *offline*), já que as ferramentas de mensuração

---

<sup>26</sup>Google Docs (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>), Survey Monkey (<https://pt.surveymonkey.com>) e Checkup Marketing (<http://www.checkupmarketing.com.br/>) são ferramentas online, disponibilizadas gratuitamente, para a realização de pesquisas, com recursos de sistematização de dados e apresentação de relatórios de resultados. A solução Checkup Marketing foi desenvolvida e é de propriedade do autor desta dissertação.

de resultados do ambiente digital não devem ser consideradas as únicas alternativas estratégicas de monitoramento.

Mais importante do que as ferramentas utilizadas para a incorporação da prática de pesquisas como uma estratégia, é a definição dos indicadores a serem considerados. Com o intuito de perceber os aspectos sociais e humanos, recorrentes no desenvolvimento da Inovação, as métricas devem ser compostas por indicadores que contemplem a sustentabilidade, mas que sejam aderentes às especificidades de cada negócio ou empresa, idealizados de forma segmentada, como por exemplo:

- a) criação de políticas e critérios para escolha de fornecedores e parcerias de negócios, de acordo com os princípios e valores da organização, estabelecendo níveis de aderência a esses critérios;
- b) levantamento de informações relativas ao ambiente onde a Startup, ou empresa ligada à inovação, está inserida, como parques tecnológicos, *cowokings*, incubadoras ou ambientes de negócios mais tradicionais, a fim de quantificar e qualificar dados e informações que possibilitem uma relação humanizada, equilibrada e de longo prazo;
- c) controle efetivo sobre a destinação de resíduos e impactos das ações da empresa ao desenvolver suas atividades, de forma a também criar indicadores e níveis para monitorar e otimizar as consequências de sua atuação;
- d) vivência do *feedback* constante como prática essencial para a atuação de uma Startup, criando múltiplos canais de comunicação e de fácil acesso aos públicos de interesse, garantindo que não se percam informações relevantes para o processo estratégico da tomada de decisões;
- e) sistematização e registro histórico dos erros e dos desempenhos abaixo das expectativas da organização, contemplando as abordagens teóricas que consideram esta situação uma oportunidade única de aprendizado e desenvolvimento de ambientes que estimulem a inovação.

Nesse sentido, mais do que um mapa conceitual aplicado à Mensuração de Resultados em Comunicação em ambientes de Inovação, a proposta também é válida para a flexibilização de processos de Mensuração de Resultados em Comunicação em empresas tradicionais. Isto porque o ato contínuo de desconstrução e de investigação se revela como possibilidade de

implantação de métricas mais humanizadas e sustentáveis, comuns em ambientes de desordens e incertezas, nos quais as vozes dos sujeitos são ouvidas, favorecendo as práticas de Comunicação Empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A velocidade com que se modificam os cenários que envolvem a Comunicação Empresarial, ainda não é capaz de influenciar mudanças nas práticas mercadológicas com a mesma rapidez. O que se espera, quando se fala em desenvolvimento de projetos e ações de Comunicação, seja em ambientes tradicionais ou de Inovação, é que possam ser consideradas outras variáveis até então não valorizadas de forma estratégica.

Quando se trabalha com os processos que envolvem o planejamento de Comunicação, é recorrente a preocupação sobre quem são os públicos da organização, assim como sua ampla caracterização, para que seja possível estabelecer ações e linguagens coerentes, na busca por atingir os objetivos de Comunicação. Quando se estabelecem relações entre esses conceitos e as práticas da Mensuração de Resultados em ambientes de Inovação, é que se percebe a importância de considerar outras possibilidades de métricas e indicadores, mais aderentes ao contexto socioeconômico das organizações. Como a solução de um problema ou necessidade específica, e que sirva como um impulsionador da Inovação e do sucesso do negócio.

Conforme as abordagens contempladas neste estudo, é possível identificar lacunas nos ambientes organizacionais quando se fala em Inovação. Embora muitas empresas já utilizem algumas dimensões no discurso e nas ações de Comunicação, a Cultura Organizacional dessas organizações ainda reflete modelos tradicionais e burocráticos que negam as práticas criativas. Assim, considerando a importância de um ambiente propício para que se desenvolva a Inovação, a Cultura Organizacional se torna relevante antes para o desenvolvimento de ações junto aos *stakeholders* internos, pois sem um alinhamento institucional efetivo e presente em todos setores da organização, não é possível pensar em resultados nas estratégias de Comunicação.

Quando se pretende a Mensuração de Resultados em Comunicação, em contextos de Inovação, é preciso trabalhar a Cultura Organizacional e todos os aspectos que envolvem o engajamento das equipes que compõem e realizam os projetos e ações de Comunicação. Aceitar e trabalhar com a incerteza é uma competência que tende a conquistar uma posição estratégica dentro das organizações, diminuindo alguns espaços existentes hoje entre o discurso e a prática das iniciativas de Comunicação.

Os conceitos apresentados neste estudo contemplam os aspectos teóricos e práticos sobre a Mensuração de Resultados em ambientes de Inovação, atendendo ao objetivo geral da dissertação e buscando diminuir as incertezas que fazem parte dessa investigação. Na revisão

bibliográfica dos autores brasileiros que trabalham com Mensuração de Resultados em Comunicação, percebe-se que suas abordagens ainda não conseguem contemplar na totalidade os ambientes de Inovação e suas práticas. O enfoque tradicional demonstrado na estratégia e nos processos de mensuração analisados, ainda são muito vinculados ao planejamento e a longos ciclos de execução e análise, dimensões não muito aderentes aos contextos criativos em que se desenvolvem as Startups.

Quanto à análise das abordagens sobre Cultura Organizacional, dentro do contexto da Comunicação Empresarial, e a relação com as situações de desordens, incertezas e desequilíbrios presentes em ambientes de Inovação, considera-se que este assunto já é uma novidade, mesmo em empresas tradicionais que apresentem dificuldades em praticar a Inovação no dia a dia. Nesse sentido, entender mais sobre a Inovação é também conhecer mais sobre as perspectivas das organizações do futuro, observando aspectos subjetivos e emocionais de seus funcionários e, principalmente, buscando conciliar objetivos comuns dentro de um contexto social e sustentável.

Na abordagem das dimensões práticas sobre a Mensuração de Resultados em Comunicação da Startup Inbeauty Brasil, proposto também como um objetivo deste estudo, entende-se que o exercício de investigação deste ambiente de Inovação possibilitou uma base empírica para a interpretação do ambiente humano, social, econômico e criativo na condução das análises desenvolvidas. Estes aspectos podem ser contemplados em um planejamento que envolva questões de sustentabilidade.

Sobre o problema de pesquisa, quanto à relação entre os conceitos de Mensuração de Resultados em Comunicação e a atuação das Startups no contexto dos ambientes de Inovação, ele foi sendo atendido ao longo da investigação. Relações entre os aspectos teóricos e práticos dessa questão norteadora foram propiciando extrações com significação e alternativas para futuras pesquisas. Além disso, sugerindo também a flexibilização dos processos praticados atualmente na Mensuração de Resultados em Comunicação, para que contemplem o contexto da Inovação organizacional.

Conciliar interesses econômicos e objetivos estritamente financeiros, quando se planeja ações de Comunicação Empresarial, com as necessidades humanas, sociais, ambientais, locais e sustentáveis que são cada vez mais exigidas pela sociedade em que as organizações estão inseridas é, e tende a continuar sendo por um longo período, um paradoxo. Assim, os ambientes de Inovação podem criar espaços de experimentação capazes de prover, para as organizações tradicionais, novas soluções para velhos problemas de Comunicação.

Essa abordagem não sugere pensar qual desses ambientes é mais assertivo ou que representa um caminho correto a seguir, mas aceitar que na busca por soluções concretas para medir os resultados da Comunicação para empresas, é preciso encontrar o equilíbrio na identificação de pontos de convergência entre diferentes possibilidades. Pensar na Inovação e nos conceitos que envolvem a sua ambientação, principalmente quanto à Cultura Organizacional, torna essa adaptação coerente com as necessidades advindas de diferentes contextos, cada vez mais diversificados.

Além da necessidade de definir métricas claras e objetivas para facilitar a Mensuração de Resultados em Comunicação, a reflexão sobre os ambientes de Inovação traz também a responsabilidade de alinhar as ações de Comunicação com as práticas organizacionais. Ou seja, se para as organizações tradicionais falar uma coisa e fazer outra não pode ser considerado uma ação aceitável, quando se pensa em ambientes de Inovação isso é ainda mais incoerente. A Comunicação Empresarial dos tempos atuais precisa refletir, com transparência, os aspectos que caracterizam as práticas organizacionais, considerando também os sujeitos que a compõem. Pois só assim a Comunicação pode contribuir para melhorar o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*.

Assim, é possível inferir que os conceitos abordados na fundamentação teórica deste estudo, quanto aos aspectos que envolvem o desenvolvimento de Startups em ambientes de Inovação, é aderente às práticas observadas na pesquisa. A aplicabilidade da teoria, quando se trata desses ambientes, depende de um vínculo forte com os processos que contemplem o acompanhamento das práticas de Mensuração de Resultados em Comunicação. Pois, dessa forma, aumenta a possibilidade de compreender e se adaptar às constantes transformações que se sucedem em cenários de desordem e instabilidade.

Uma das principais características que reflete a sinergia entre a teoria e a prática, em organizações que se desenvolvem em meio à Inovação e criatividade, está relacionada às dificuldades encontradas para uma adaptação aos cenários rígidos e burocráticos das empresas tradicionais. E, com relação a esse aspecto, ainda é necessário aprofundar os estudos científicos que abordam as Startups, principalmente aqueles vinculados aos processos que envolvam a Comunicação e seus resultados.

Com isso, diminuir o tempo de apuração, independente dos indicadores criados para monitorar o desempenho de projetos e ações de Comunicação, pode vir a ser uma alternativa viável para aumentar o número de dados e informações disponíveis à tomada de decisões. Ou seja, em tempos onde é iminente saber lidar com a desordem e a incerteza, nada mais



equilibrado do que aumentar os pontos de corte para análise dos investimentos realizados na Comunicação Empresarial.

Essa reflexão é válida pela natureza dos temas abordados e pela ambientação da Startup pesquisada. Apesar da disseminação dos conceitos que envolvem os ambientes de Inovação, sobretudo as Startups, as estatísticas demonstram que a descontinuidade das iniciativas ainda é muito significativa. Na prática, considerando o ambiente onde essas empresas e projetos estão inseridos, os empreendedores ainda precisam lidar com expectativas tradicionais e que excluem os riscos e incertezas nas estratégias de mercado. Ou seja, a Mensuração de Resultados em Comunicação nos ambientes de Inovação ainda está muito vinculada às características do empirismo e pressão por resultados de curto prazo.

Assim, como resultado das análises realizadas neste estudo, e também como uma proposta de futuras abordagens, é relevante a necessidade de flexibilização dos processos de Comunicação Empresarial que contemplem a Inovação. E não somente com relação aos processos de planejamento e as consequentes ações, mas elaborar uma definição das métricas e indicadores que possam contribuir para resultados que realmente irão beneficiar a organização, dentro de um novo contexto social e econômico. Ou seja, é preciso, também, repensar o conceito de resultado, e para onde a busca atual está guiando a maioria das organizações, considerando como aspectos relevantes, neste processo de Mensuração de Resultados em Comunicação, a sustentabilidade e a humanização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005.
- ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusora Editora, 2010.
- ARRUDA, Carlos et al. **Causa da mortalidade de Startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. São Paulo: ABIHPEC, 2016. Disponível em: < <https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2014/04/2014-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-07-MAI.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2017.
- BARBOSA, Marialva. Paradigmas de construção do campo comunicacional. In: WEBER, Maria Helena; BENTZ, Ione; HOHLFELDT, Antonio (Org.) **Tensões e objetos da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a.
- BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 10-27, 2005a.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica.** São Paulo: All Print Editora, 2005b.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e interação.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: SENAC RJ, 2014.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** São Paulo: Summus, 2016.

D'AMBROSIO, Ubiratan. **Transdisciplinariedade.** São Paulo: Palas Athena, 1997.  
ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise.** Petrópolis: Vozes, 1997.

FIGUEIREDO, Suzel. A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a Comunicação Corporativa. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 184-201, 2005.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 1999.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSH, Margarida M. Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional.** Brasília, DF: Embrapa, 2006.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

GRUNIG, James E.; HON, Linda Childers. **Measuring relationship in public relations: a report of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation.** Gainesville: Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org>>. Acesso em: 16 ago 2016.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamento.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HUBBARD, Douglas W. **Como mensurar qualquer coisa: encontrando o valor do que é intangível nos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; GEEST, Yuri Van. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.).

**Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, André; PALACIOS, Marcos (Org.). **As janelas do ciberespaço**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 70-95, 2005.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. Avaliação, mensuração e valorização em Relações Públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009b.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. O valor da comunicação organizacional e das relações públicas. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 23-39, 2009a.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

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

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC RJ, 2014.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sergio. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. In MARCHIORI, Marlene (Org.). **Perspectivas metateóricas da cultura e da**

**comunicação.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC RJ, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORIN, Edgar. O método 3: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2012.

NAÇÕES UNIDAS. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). **Relatório de economia criativa 2010:** economia criativa, uma opção de desenvolvimento. Brasília, DF: MINC; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa no Brasil.** Rio de Janeiro: IPEA, 2013. E-Book.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações:** a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design thinking Brasil:** empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador:** comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede:** comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2012.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RODRIGUES, Marley de Almeida Tavares. **Proposta de dimensões de relacionamento em Relações Públicas com stakeholders internos.** 2010. 296 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

TERRA, José Cláudio et al. (Org.). **10 dimensões da gestão da inovação:** uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2011.

VERGILI, Rafael. **Relações públicas, mercado e redes sociais.** São Paulo: Summus, 2014.

WATSON, Tom. Integrating planning and evaluation. In: HEATH, Robert L. **Handbook of public relations.** Thousand Oaks: Sage, 2001.

WEBER, Maria Helena; BENTZ, Ione; HOHLFELDT, Antonio (Org.) **Tensões e objetos da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, O.; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

## ANEXO 1 - Clipagem de notícia publicada sobre a Inbeauty no site oficial da CIENTEC

Site oficial da CIENTEC:

<http://www.cientec.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=190&id=2635>

4 de Março de 2017, 11:06

**CIENTEC**  
FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Digite aqui sua pesquisa

SIGA-NOS

GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL

**Institucional** **Comunicação** **Soluções e Desenvolvimento Tecnológico**

A Fonte Normal A Aumentar Fonte A Diminuir Fonte

Página Inicial > Notícias > Incubada da ITCientec se class

**Notícias**

RSS Compartilhar E-mail Imprimir Voltar

**Incubada da ITCientec se classifica no InovAtiva Brasil**

A startup gaúcha Inbeauty, que está incubada na ITCientec, foi selecionada para participar da 1ª Etapa do Ciclo de Aceleração InovAtiva Brasil 2016.1. De um total de 1.372 propostas recebidas para esse Ciclo de aceleração, a startup gaúcha ficou entre as 300 melhores avaliadas.

O InovAtiva Brasil é um programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do país, realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e executado pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI).

A 1ª Etapa do Ciclo de Aceleração 2016.1 iniciou em abril e será desenvolvida até o mês de julho, com uma série de atividades e conteúdos de capacitação que são muito valiosos para o desenvolvimento das startups.

De acordo com um dos sócios da empresa, Luís Cunha, "com o projeto Inbeauty apostamos em uma fórmula diferenciada para cabelos, pele e unhas mais bonitas, através dos nutricosméticos. O diferencial, segundo ele é o uso de uma tecnologia inovadora, capaz de aumentar a eficácia do produto em pouco tempo de utilização", afirmou.

Os nutricosméticos são produtos apresentados, geralmente na forma de cápsulas de gelatina mole, que contém fórmulas ricas em muitas substâncias nutricionais que nosso corpo está carente, mesmo que tenhamos uma alimentação saudável. Sua função é melhorar a beleza da pele, cabelo e unhas. De acordo com Cunha, os estudos revelam que eles são capazes de proporcionar "beleza de dentro para fora".

Depois de muitas pesquisas e cerca de R\$ 500.000,00 de investimento, em dois anos, eles criaram, junto com pesquisadores da área cosmética e farmacêutica, uma tecnologia capaz de

ORÇAMENTO EXPRESSO FALE CONOSCO

**ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CIENTEC**

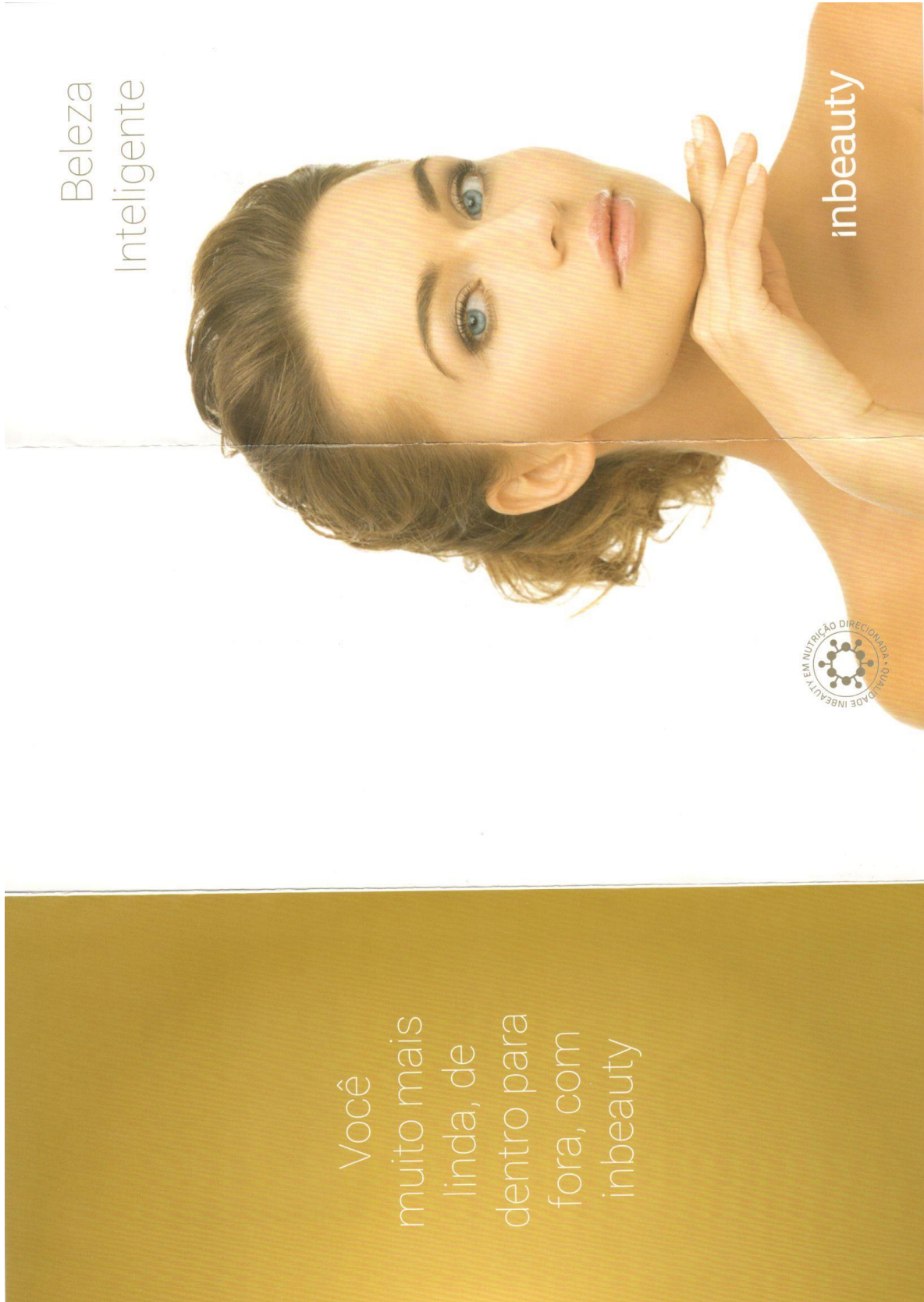
- Química
- Geotecnia
- Alimentos
- Meio Ambiente
- Tecnologia Metal-Mecânica
- Engenharia de Processos
- Engenharia de Edificações
- Materiais de Construção Civil
- Engenharia Eletroeletrônica
- Incubadoras e Extensão Tecnológica
- Informação Tecnológica / Biblioteca

**DIVULGAÇÃO**

Acesso à Informação  
Transparência para todos

ANEXO 2 – Folder institucional da Inbeauty Brasil

Folder institucional da Inbeauty Brasil (duas dobras, parte de fora)





Folder institucional da Inbeauty Brasil (duas dobras, parte de dentro)

Nutricosméticos que possuem a inovadora tecnologia das Direct Caps®



hair and nails

Este produto possui uma fórmula completa, capaz de melhorar o aspecto das unhas e dos cabelos, deixando-os mais fortes, com mais brilho e cheios de vida.



Cabelos mais lindos, sedosos e protegidos contra o envelhecimento com a ação da biotina, das vitaminas C, E e B5, mais conhecido como ácido pantotênico.



Proporciona unhas poderosas, nada quebradiças e muito mais saudáveis com a ação do zinco, ferro, ácido fólico e outros minerais importantes para o seu fortalecimento.



Colabora com a eliminação das células mortas, abrindo caminho para um novo crescimento, além de outros nutrientes essenciais para a manutenção dos fios.



antiaging

Este produto possui uma fórmula completa, capaz de reduzir rugas e linhas de expressão. Ele melhora a aparência da pele, deixando-a mais iluminada e saudável.



Estimula a atividade de mais de 100 enzimas do corpo, melhora o sistema imunológico, ajuda na cicatrização da pele e combate radicais livres com a ação do zinco e do manganês.



Protege a pele e mantém as unhas e cabelos saudáveis com a ação da biotina e vitamina E, evitando o envelhecimento precoce e agindo diretamente na produção de queratina.



Atua na formação do colágeno, essencial para a regeneração da epiderme e facilita a absorção de cálcio pelo organismo devido à presença das vitaminas C e D.



fit

Produto capaz de melhorar o aspecto da pele, abdômen e glúteos. Ele é indicado, principalmente, para pessoas que desejam ficar com a pele do corpo com aspecto mais saudável e mais firme e reduzir a celulite.



Promove a fabricação de células vermelhas e o transporte de oxigênio para todas as células do corpo, interferindo no controle da temperatura corporal, essencial quando o assunto é celulite.



Protege o organismo, por ter ação antioxidante, e estimula a produção de colágeno que, por consequência, ajuda a manter a pele mais lisa e firme.

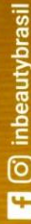


Atua na redução do mau colesterol, na remoção de substâncias químicas tóxicas do nosso corpo e auxilia na produção de ácido clorídrico, essencial na manutenção de uma pele saudável.

Acesse o nosso site e saiba como adquirir os produtos realçadores da sua verdadeira beleza.

[www.inbeautybrasil.com.br](http://www.inbeautybrasil.com.br)

Siga-nos nas redes sociais



[inbeautybrasil](https://www.facebook.com/inbeautybrasil)

## ANEXO 3 - Site institucional da Inbeauty Brasil

Site: [www.inbeautybrasil.com.br](http://www.inbeautybrasil.com.br)



## ANEXO 4 - Embalagem do produto “hair and nails”

Embalagem do produto “hair and nails” (frente)



Embalagem do produto “hair and nails” (verso)



inbeauty

UNICO COM  
TECNOLOGIA  
DIRECT CAPS\*



\* **DIRECT CAPS** são microcápsulas que levam os nutrientes até os pontos de maior absorção do organismo, liberando-os de forma gradual.

**Fabricado por:**  
Laboratório Tarajjú Alimentos e Cosméticos Ltda.  
Av. Sagrada Família, 2924 – Anépoli  
Canto Anjo, RS CEP: 98805-072  
CNPJ: 07.040.400/10 – Indústria Brasileira  
SAC: 0800.64.4394  
Iscrito no Registro no M.S.  
conforme Resolução RDC nº 27/10

**Farmacêutico Responsável:**  
Antonio Carlos Luca Rigon CRF-RS 3037

**Distribuído e comercializado por:**  
RCC Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.  
CNPJ: 22.341.843/0001-94  
SAC: +55 (51) 3287.2148  
sac@inbeauty.cc

[www.inbeautybrasil.com.br](http://www.inbeautybrasil.com.br)  
[www.facebook.com/inbeautybrasil](https://www.facebook.com/inbeautybrasil)



**INGREDIENTES**

Veículos: Óleo de linhaça, estearato de sorbitano e polisorbato 80.  
Emulsificante lecitina de soja. Ácido ascórbico (vitamina C), bisglicinato ferroso, acetato D-alfa tocoferol (vitamina E), bisglicinato de zinco, D-pantotenato de cálcio (ácido pantotênico), acetato de retinol (vitamina A), cloridrato de tiamina (vitamina B1), D-biotina, ácido N-pteril-L-glutâmico (ácido fólico), picolinato de cromo, seleniometonina.

**Cápsula:** gelificante gelatina, umectante glicerina, corantes INS 171, INS 129 e INS 122.  
Colorido artificialmente.

**NÃO CONTÉM GLÚTEN**

**RECOMENDAÇÕES**

**Ingestão Diária Recomendada (IDR):**  
Ingerir 1 cápsula ao dia, com 1 copo de água.

**Consumir este produto conforme a Recomendação de Ingestão Diária constante na embalagem.**

Gestantes, nutrízes e crianças somente devem consumir este produto sob orientação de nutricionista e/ou médico.

Conservar o produto em temperatura ambiente (15 – 30°C), protegido da luz e umidade.

**INFORMAÇÃO NUTRICIONAL**

QUANTIDADE POR PORÇÃO	%VD**
<b>Porção 500 mg (1 cápsula)</b>	
Vitamina A	600 mcg RE 100%
Vitamina C	11,25 mg 25%
Vitamina E	10 mg 100%
Biotina	30 mcg 100%
Tiamina	1,2 mg 100%
Ácido pantotênico	5 mg 100%
Ácido fólico	240 mcg 100%
Cromo	35 mcg 100%
Selênio	34 mcg 100%
Zinco	7 mg 100%
Ferro	14 mg 100%

Não contém quantidades significativas de valor energético, carboidratos, proteínas, gorduras totais, gorduras saturadas, gorduras trans, colesterol, fibra alimentar e sódio.

\*\*% Valores Diários com base em uma dieta de 2.000 kcal ou 8.400 kJ. Seus valores diários podem ser maiores ou menores, dependendo de suas necessidades energéticas.



inbeauty

## ANEXO 5 – Página oficial da Inbeauty na rede social Facebook

Página oficial da Inbeauty na rede social Facebook: [www.facebook.com/inbeautyBrasil/](http://www.facebook.com/inbeautyBrasil/).

https://www.facebook.com/inbeautyBrasil/

Inbeauty Brasil

Luciano Página inicial 1

**inbeauty®**

Inbeauty Brasil  
@inbeautyBrasil

**Página inicial**

- Publicações
- Sobre
- Regras da Casa
- Fotos
- Instagram - #maisInbeauty
- Curtidas
- Serviços
- [Criar uma Página](#)

**Conheça o HAIR AND NAILS e sinta resultados a partir de 15 dias.**

UNHAS UNIFORMES FIRMES E COM CRESCIMENTO RÁPIDO

CABELOS + FORTES COM NOVOS FIOS E MELHOR ESTRUTURA

ÚNICO COM NANOTECNOLOGIA Direct Caps®.

Curtiu Seguindo Compartilhar

Cadastrar-se Enviar mensagem

Status Foto/vídeo

Escreva algo nesta Página...

**Publicações**

**Inbeauty Brasil**  
1 de março às 15:15 · 🌐

Acabou o carnaval? Não estressa não!  
Dizem que o ano e a correria começam só depois do carnaval, por isso

Saúde/beleza em Porto Alegre, Rio Grande do Sul

- Convidar amigos para curtir esta Página
- Recomendar esta Página a seus amigos
- Conte a seus amigos sobre Páginas interessantes

Beleza inteligente.

1.263 curtidas

## ANEXO 6 - Blog institucional da Inbeauty Brasil

Blog institucional da Inbeauty Brasil: [blog.inbeautybrasil.com.br](http://blog.inbeautybrasil.com.br)



**Bruna Zuch- Saiba o que a blogueira gaúcha falou sobre Hair and Nails**

*Dizem que dica boa, é dica compartilhada, não é mesmo?! Então, confira o que a blogueira Bruna Zuch falou sobre o Hair and Nails!*



Confira o que ela escreveu em seu blog:

*"Quem me acompanha no snap e instagram sabe que sou "a louca" dos cosméticos! Amo cremes, hidratantes, serums, máscaras, tanto para o cabelo, como para o rosto e unhas! E além disso há alguns anos venho tentando me alimentar melhor, justamente pensando nessa saúde que vem de dentro para fora! <3 E meus aliados nisso são os suplementos de vitaminas! Sempre mostro um que compro quando vou aos Estados Unidos e que adoro... Sempre buscava de lá pois não conhecia nenhum equivalente nacional! Mas no passado mesmo, pois chegou **INBEAUTY!** Uma empresa gaúcha que veio para elevar os níveis dos nutricosméticos! Com muita pesquisa e investimento na melhor tecnologia, que se chama **Hair And Nails**, e como o nome já diz, é especial para ajudar na saúde e fortalecimentos dos cabelos e unhas! AME!!"*

## ANEXO 7 - Folder de Produtos da Inbeauty Brasil

Folder de Produtos da Inbeauty Brasil (duas dobras, parte de dentro).

conheça os outros produtos da linha de nutricosméticos inbeauty



# antiaging

Este produto possui uma fórmula completa, capaz de reduzir rugas e linhas de expressão. Ele melhora a aparência da pele, deixando-a mais iluminada e saudável.

## fit

Este produto possui uma fórmula capaz de melhorar o aspecto da pele, abdômen e glúteos. Ele é indicado, principalmente, para pessoas que desejam ficar com a pele do corpo com aspecto mais saudável e mais firme. Sua composição possui ingredientes que são capazes de reduzir a celulite.

Fabricado por:  
Laboratório Tiaraju Alimentos e Cosméticos Ltda.  
Av. Sagrada Família, 2924 - Anexo I  
Santo Angelo, RS, CEP: 98805-672  
CNPJ: 08.352.440/0001-10 - Indústria Brasileira  
SAC: 0800 6442924  
Inbeauty Brasil - M.S.  
conforme Resolução-RDC nº 27/10

Farmacêutico Responsável:  
Antonio Carlos Luca Rigon CRF RS 3037

Distribuído e comercializado por:  
RCC Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.  
R. São João, 1909/94  
SAC: 455 (51) 3287.148  
sac@inbeauty.cc

www.inbeautybrasil.com.br  
www.facebook.com/inbeautybrasil

Folder de Produtos da Inbeauty Brasil (duas dobras, parte de fora).

# inbeauty<sup>®</sup>

## hair and nails

Este produto possui uma fórmula completa, capaz de melhorar o aspecto das unhas e dos cabelos, deixando-os mais fortes, com mais brilho e cheios de vida.

### INFORMAÇÃO NUTRICIONAL

**Porção 500 mg (1 cápsula)**

QUANTIDADE POR PORÇÃO	%VD <sup>**</sup>
Vitamina A	600 mcg RE 100%
Vitamina C	11,25 mg 25%
Vitamina E	10 mg 100%
Biotina	30 mcg 100%
Tiamina	1,2 mg 100%
Ácido pantotênico	5 mg 100%
Ácido fólico	240 mcg 100%
Cromo	35 mcg 100%
Selênio	34 mcg 100%
Zinco	7 mg 100%
Ferro	14 mg 100%

\*Não contém quantidades significativas de valor energético, carboidratos, proteínas, gorduras totais, gorduras saturadas, gorduras trans, colesterol, fibra alimentar e sódio.

\*\*% Valores Diários com base em uma dieta de 2.000 kcal ou 8.400 kJ. Seus valores diários podem ser maiores ou menores, dependendo de suas necessidades energéticas.


### RECOMENDAÇÕES

Ingestão Diária Recomendada (IDR):  
Ingerir 1 cápsula ao dia, com 1 copo de água.

Consumir este produto conforme a  
Recomendação de Ingestão Diária  
constante na embalagem.

Gestantes, nutrizes e crianças  
somente devem consumir este  
produto sob orientação de  
nutricionista e/ou médico.

Conservar o produto em temperatura  
ambiente (15 - 30°C), protegido da luz  
e umidade.





## ANEXO 8 - Clipagem de Notícias publicadas na imprensa sobre a Inbeauty Brasil

**Caderno Donna**  
Zero Hora - 03/07/2016



**NOVIDADES!**

de mais beleza de se sentir mais saudável, mais bonita, mais saudável, mais bonita. A linha **Direct Caps** é a resposta para quem quer melhorar a aparência e sentir-se mais saudável. Com tecnologia inovadora, a linha **Direct Caps** promete reduzir rugas e linhas de expressão, melhorar o aspecto das unhas e até reduzir a celulite.

**Direct Caps**

Tem empresa gaúcha apostando nos nutricosméticos, os suplementos alimentares em cápsula que prometem beleza de dentro para fora. Com investimento de R\$ 500 mil, a start-up **InBeauty** ([inbeautybrasil.com.br](http://inbeautybrasil.com.br)) abriu as portas na Fundação de Ciência e Tecnologia (Cientec), em Porto Alegre. Em dois anos, as pesquisas deram origem a uma tecnologia capaz de potencializar vitaminas e sais minerais nas cápsulas chamadas **Direct Caps**. A linha da InBeauty conta com produtos que ajudam a reduzir rugas e linhas de expressão, para melhorar o aspecto das unhas e até reduzir a celulite.

**inbeauty**

ZERO HORA

## Startup gaúcha entre as finalistas

A Inbeauty, incubada da ITCientec, de Porto Alegre, foi um dos destaques do Demoday InovAtiva, maior banca de startups do Brasil, realizado nesta semana, em São Paulo. Investidores brasileiros e de outros países, como Alemanha, ficaram interessados nos nutricosméticos gaúchos. O evento marcou o encerramento do 1º ciclo de aceleração de 2016 do InovAtiva Brasil, maior programa de aceleração de startups do governo federal no País. Nele, 118 empresas apresentaram, em cinco minutos cada, seus negócios a mais de 100 investidores e executivos de grandes empresas. E a Inbeauty foi uma das finalistas entre mais de 1,3 mil projetos avaliados em fevereiro.



**EDUARDO BINS ELY**  
binsely@jornaldocomercio.com.br

**VIDA SOCIAL**



Felipe Sabará e Clara Johannpeter na Casa NTX



Julia Orsini e



Rodolfo Beck



Lucas Golbert e Thais Behar na animada festa de Natal

**MARPA**  
MARCAS PATENTES INOVAÇÕES  
www.grupomarpa.com.br  
**0800 601 7778**

**Opening**

Acontece hoje, a partir das 17h30min, no Tommy Bistrô, a festa Punta Opening, assinada pelo La Fiesta, celebrando com um lindo pôr do sol a chegada dos amigos e clientes no Tio Tom Arenas. Na trilha sonora, os DJs Thiago Matthius, Salvatore, Cristian Koffi e o residente do La Fiesta, Javier Misa, do Uruguai. Já em contagem regressiva para a grande virada, no dia 31, a programação inclui um exclusivo open bar de Veuve Clicquot.

**Parceria**

A Festejar Gramado, feira de negócios para festas e eventos, chega à sua segunda edição agregando conhecimento acadêmico ao seu rol de parceiros e expositores. Numa parceria com a direção do Campus Universitário da Região das Hortênsias, a feira passa a contar com o apoio da entidade, que cocoonará projetos técnicos nas próximas edições, sobretudo na área de sustentabilidade e tecnologia aplicada ao segmento.

**× múltiplas**

• Walderez e Carlos Oscar Liebel vão promover a sua tradicional festa de Réveillon em Punta del Este. A função será no apartamento do edifício Porto Fino, com belíssima vista do porto de Punta.

• O Kaichili Mexican Kitchen lançou uma operação de verão em Atlântida. Com assinatura do arquiteto uruguaio Alfonso Gallinal Ferrer, o empreendimento está sendo construído especialmente para a estação.

• A Inbeauty Brasil agora pode ser encontrada na rede de estética Hugo Beauty. Assim, a marca gaúcha que desenvolve nutri cosméticos, amplia seu ponto de vendas para além do e-commerce.

• A Secretaria Municipal de Cultura está distribuindo o relatório de sua gestão no período de 2013 a 2016. A revista vem acompanhada de um lindo jogo de memória com obras que retratam paisagens da Capital.

**Christmas**

● A Inbeauty Brasil agora pode ser encontrada na rede de estética Hugo Beauty. Assim, a marca gaúcha que desenvolve nutri cosméticos, amplia seu ponto de vendas para além do e-commerce.

Neste ano, os fogos que irão iluminar a festa de Réveillon do Jangadeiros terão um brilho muito especial. Logo após festejar 75 anos de atividades, o clube recebeu 26 novos barcos que serão usados para treinar jovens atletas da classe Optimist na sua tradicional Escola de Vela Barra Linares. Os equipamentos são competitivos com os melhores do mundo. Até o final do ano, mais nove monotipos devem chegar ao "Janga".

**On-line**

Os jovens empreendedores João Brognoli e Maurício Bettinelli, da Duo Studio Interativo, de Caxias do Sul, lançam mais um projeto mobile para smartphones. Desenvolvido por seus parceiros Laerte dos Reis e José Brognoli, o Lúkin.do é um app de compras on-line acessado pelo celular. Idealizado por Tiago Ferreira Gil, tem aplicação nas áreas de alimentação, decoração, saúde, viagens, moda, livros, educação, e conta com delivery.

8

Quarta-feira  
28 de dezembro de 2016**Economia**

Affonso Ritter

**Observador**

aritter20@gmail.com

**Beleza de dentro para fora**

A Inbeauty Brasil, startup incubada na ITCientec, já pode ser encontrada na rede de estética Hugo Beauty com seu primeiro lançamento, o Inbeauty Hair and Nails. A empresa aposta com ele, segundo um de seus sócios, Luís Cunha, em fórmula diferenciada para levar beleza às pessoas: de dentro para fora. “Com os recursos da nanotecnologia, desenvolvemos as Direct Caps, capazes de aumentar a eficácia do produto em pouco tempo de uso”, afirmou. “Os nutricosméticos Inbeauty são suplementos de vitaminas e minerais apresentados na forma de cápsulas, que contêm fórmulas ricas em muitas substâncias nutricionais carentes em nosso organismo, mesmo que tenhamos alimentação saudável. Sua função é melhorar a beleza da pele, do corpo, cabelos e unhas”, acrescentou.

**Novidades para março**

A Inbeauty Brasil irá colocar no mercado no início de 2017 mais dois produtos que prometem inovar o segmento da beleza. É o Inbeauty Antiaging, que diminui marcas de expressão e manchas na pele; e o Inbeauty Fit, que combate a celulite e reduz medidas.

**Grábulos no Couraçado****VITAMINA NOS NEGÓCIOS**

Agosto é um mês especial para a Inbeauty, que aposta na nanotecnologia para desenvolver nutricosméticos, voltados para cabelos, pele e unhas. Incubada no ITCientec, em Porto Alegre, a empresa lançou seus primeiros produtos para venda na internet. Sócio da startup, o administrador Luís Cunha conta que a criação da marca foi desenhada em 2014, com investimento de R\$ 500 mil, após pesquisa que indicou a força dos nutricosméticos nos Estados Unidos e na Europa.

– As microcápsulas que desenvolvemos repõem vitaminas. O cabelo nasce mais forte, por exemplo – diz.



FOTOS: REPRODUÇÃO, 80, 22/07/2013

## + ECONOMIA

Marta Sfredo

marta.sfredo@globo.com.br  
011-3218-4750ZERO HORA  
SEGUNDA-FEIRA,  
15 DE AGOSTO DE 2016

13

Com Isabella Neri | isabella.neri@globo.com.br | 3218-4757

## COMO PRIVATIZAR NO PAÍS DO "NÃO DÁ NADA"

Não é incômoda a expressão entre aspas do título, ainda mais na mesma frase de outra palavra no mínimo polêmica? Talvez porque seja a expressão mais resumida e popular da fase mais feia do jornalismo brasileiro. Não a que representa criatividade e capacidade de inventar com recursos escassos, mas a que samba na cara das regras. Ainda no meio de uma Olimpíada com abertura inspiradora - fez muito com pouco, pensou no ambiente, celebrou o consagrado, o novo e a diversidade -, começamos a discutir a nova fase das privatizações no Brasil.

Com o país quase quebrado, sem informações de que, desta vez, não vamos vender patrimônio público por convicção ou busca de eficiência, mas por necessidade. Depois que, na sexta-feira, o presidente interino Michel Temer avisou que vai lançar o processo no dia 25 - o mesmo do início da fase final do julgamento do impeachment da presidente afastada Dilma Rousseff -, no sábado, o secretário-executivo do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) da Presidência da República, Moreira Franco, avançou em alguns detalhes.

Confirmou que concessões e privatizações serão concentradas no PPI, com projetos de ferrovias, rodovias e na área de óleo & gás, além de outras iniciativas em estado pelo

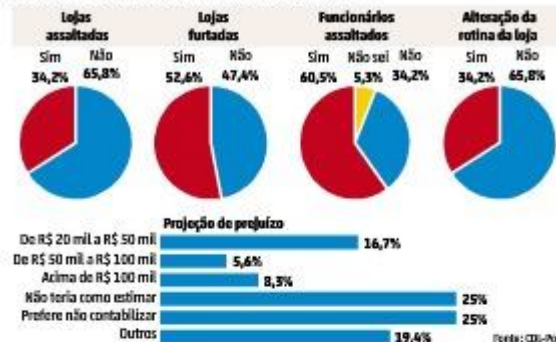
BNDES". Ainda especificou que o prazo entre a publicação do edital e o início vai aumentar para cem dias - o que leva a maioria das ofertas para 2017, uma vez que estamos a menos de 150 dias do final do ano. E no caso de óleo & gás, o prazo será de um ano.

Segundo Moreira Franco, o PPI passará por mudanças para dar mais transparência e segurança no processo. O secretário disse que quer incentivar a participação das empresas médias, antes fora da competição, e atrair capital externo tanto para financiar quanto para empreender.

Em vez de perder tempo e energia em discussões de mérito - a decisão está tomada, vai avançar e se tornar inevitável -, é preciso focar o debate nacional do país do "não dá nada" nas duas palavras usadas por Moreira Franco: transparência e segurança. O patrimônio que será vendido é público. Portanto, transparência não é favor, é dever. Com o retrospecto de negociações entre governo e iniciativa privada, não é sequer dever, é condição inegociável. Até agora, a discussão tem se concentrado em fóruns muito especializados, com seus códigos específicos de linguagem. Precisa ser expandida e compartilhada à exaustão, para que cada brasileiro possa fiscalizar a privatização compulsória.

## INSEGURANÇA NO VAREJO EM 2016

CDL-PoA avalia os reflexos da violência na rotina de comerciantes



Prejuízos financeiros e alteração na rotina de trabalho são dois reflexos da insegurança no varejo. A situação fez a Câmara de Dirigentes

Lojistas de Porto Alegre (CDL-PoA) criar comitê específico para tratar do tema. Para acompanhar a evolução do problema, a entidade realizou nova pesquisa sobre o alcance da violência. Entre os resultados, 52,6% dos comerciantes entrevistados, na Capital e no Interior, tiveram seus estabelecimentos furtados no primeiro semestre deste ano.

## MEDO NA VITRINE

Outro dado que assombra é o percentual de relatos de funcionários assaltados no mesmo período: 60,5%.

A falta de segurança forçou mais de um terço das

lojas consultadas a mudar, por exemplo, o horário de expediente. Entre as ações mais adotadas para ao menos amenizar os impactos, estão a instalação de equipamentos de monitoramento (68,8%) e a substituição de portas e grades (43,8%). Alcides Debus, presidente da CDL-PoA, avalia que a Operação Avante mostrou eficiência, mas é preciso fazer mais.

## VITAMINA NOS NEGÓCIOS

Agosto é um mês especial para a Inbeauty, que aposta na nanotecnologia para desenvolver nutracosméticos, voltados para cabelos, pele e unhas. Incubada no ITCientex, em Porto Alegre, a empresa lançou seus primeiros produtos para venda na internet. Sócio da startup, o administrador Luis Cunha conta que a criação da marca foi desenhada em 2014, com investimento de R\$ 500 mil, após pesquisa que indicou a força dos nutracosméticos nos Estados Unidos e na Europa.

- As microcápsulas que desenvolvemos repõem vitaminas. O cabelo nasce mais forte, por exemplo - diz.



FOTOGRAFIA: GUSTAVO VENTURA



EM MEIO ÀS PREOCUPAÇÕES COM A VIOLÊNCIA CRESCENTE NA CIDADE, OS SINDICATOS DAS EMPRESAS DE HOTELARIA E ALIMENTAÇÃO (SINDHA E SHPOA) REÚNEM-SE HOJE COM A EPTC PARA TENTAR ENCONTRAR SOLUÇÃO ÀS RESTRIÇÕES DE LINHAS E HORÁRIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO USADO PELOS TRABALHADORES DOS DOIS SEGMENTOS.

A FEDERASUL ESTÁ PREPARANDO com os pés no chão o seu 12º congresso, em 9 e 10 de setembro. Com o tema "Unir para vencer", discutirá a precária situação das finanças públicas, mas reconhecerá casos de sucesso de empresas gaúchas.

## SAÚDE ALÉM DO CENTENÁRIO

Disposta a dobrar as apostas depois de completar 110 anos neste mês, a Previsul está investindo na melhoria de seus sistemas operacionais, do administrativo ao comercial. Vai aplicar nada menos de R\$ 9 milhões no processo, com entrega integral do sistema até o final do primeiro semestre de 2017.

Nos últimos 12 meses, a empresa teve crescimento de negócios de 41,31%, enquanto o avanço do mercado de seguros foi de 2,12%. Em maio deste ano, dado mais recente disponível, a Previsul tinha 0,47% de participação de mercado no segmento. Com matriz em Porto Alegre, a seguradora tem 4.150 corretores cadastrados e está presente em nove Estados brasileiros.

Foi fundada em 1906 como Companhia de Seguros Previdência do Sul, pelo Banco da Província do RS e pelo Banco Nacional do Comércio. Em 1971, passou a fazer parte do grupo Sul América Seguradora e, em 1973, foi adquirida pelo Grupo Aplub - Associação dos Profissionais Liberais Universitários do Brasil. Em 2006, o controle passou para a Consuliac, uma gestora de participações societárias, e, em 2013, teve ações adquiridas pela Caixa Federal.

Pesquisa realizada por escritórios de advocacia em 19 países mostra que

93%

dos executivos brasileiros dizem conhecer uma empresa ou um indivíduo corrupto. O KLA Adogados conduziu o levantamento nacional.

## TRIBUTOS DA DISCórdIA

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) julgou pela primeira vez, no próximo dia 23, a possibilidade de cobrança de PIS e Cofins sobre receitas financeiras de empresas. O recurso é movido por um grupo gaúcho, o Zaffari. O advogado Bilio Canziani, que representa a companhia, diz que os tributos passaram a vigorar sobre as receitas financeiras em 2015, mas já contemplaram as operações principais de empresas. A medida faz parte de um pacote para reforçar o caixa do governo, com a cobrança dos alíquotos de 0,65% e 4%. As receitas financeiras englobam, por exemplo, rendimentos de aplicações.

- Se a empresa é alvo de mais impostos, aumento o preço dos produtos - frisa.

**8** Quarta-feira  
24 de agosto de 2016

**Economia**

**Affonso Ritter**

**Observador**

aritter20@gmail.com

**Uma startup da beleza**

A Inbeauty, que está incubada na ITCientec, de Porto Alegre, foi a única startup brasileira participante da maior feira de beleza e saúde da América Latina, em Bogotá, onde os maiores fabricantes de produtos do setor no mundo apresentaram suas novidades e tendências, atraindo a atenção dos compradores internacionais. O conceito de “beleza de dentro para fora”, apresentando cosméticos em forma de cápsulas e utilizando recursos derivados da nanotecnologia, despertou a curiosidade dos visitantes. A participação da Inbeauty e de outras quatro empresas gaúchas na Feria Beleza y Salud da Colômbia fez parte de uma missão internacional da Fiergs em parceria com o Sebrae-RS e CNI.

**O museu do Festival**

Marcada para a tarde desta sexta-feira a inauguração do Museu do Festival de Cinema de Gramado, ao lado do Palácio dos Festivais e da Igreja São Pedro. A gestão é do Gramado Parks (a mesma do Parque Snowland) e do Gramado Termas Resort - que investiu nele R\$ 2,5 milhões. É uma área de 584 metros quadrados, oferecendo vista panorâmica para o Centro da cidade, com direito a cafeteria e loja de souvenirs.

## Selecionada

A startup gaúcha Inbeauty, que está incubada desde fevereiro na ITCientec, foi selecionada para participar da 1ª Etapa do Ciclo de Aceleração InovAtiva Brasil 2016. De um total de 1.372 propostas recebidas para esse Ciclo de aceleração, a startup gaúcha ficou entre as 300 melhores avaliadas.

**ANEXO 9 - Planilha Gerencial da Inbeauty dos investimentos em Comunicação do ano de 2016**

<b>Período</b>	<b>Investimento</b>	<b>Origem</b>	<b>Valor (R\$)</b>
30/07/2015	SEBRAETEC - Logo e Embalagens	Assessoria	9.900,00
10/02/2016	Agência 1	Assessoria	797,73
15/03/2016	Agência 1	Assessoria	797,73
15/04/2016	Agência 1	Assessoria	797,73
10/07/2016	Dinamize	Comunicação Digital	33,34
10/07/2016	Agência 2	Assessoria	2.000,00
25/07/2016	Facebook (impulsioneamento)	Mídia Digital	100,00
30/07/2016	Agência 2	Assessoria	2.000,00
10/08/2016	Dinamize	Comunicação Digital	33,01
21/08/2016	Facebook (impulsioneamento)	Mídia Digital	150,00
30/08/2016	Agência 2	Assessoria	3.500,00
31/08/2016	Facebook (impulsioneamento)	Mídia Digital	401,69
10/09/2016	Dinamize	Comunicação Digital	33,34
14/09/2016	Gráfica - Folders	Impressão gráfica	890,00
14/09/2016	Gráfica - Cartas	Impressão gráfica	200,00
29/09/2016	Agência 2	Assessoria	3.500,00
30/09/2016	Facebook (impulsioneamento)	Mídia Digital	2.595,52
10/10/2016	Dinamize	Comunicação Digital	33,01
08/11/2016	RD Station	Comunicação Digital	1.645,78
10/11/2016	Dinamize	Comunicação Digital	33,34
10/11/2016	Agência 3	Assessoria	1.050,00
07/12/2016	Facebook (impulsioneamento)	Mídia Digital	46,18
08/12/2016	RD Station	Comunicação Digital	1.578,03
<b>TOTAL DE INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO</b>			<b>32.116,43</b>

Fonte: Inbeauty Brasil (2016).