

**SIMONE ALVES DE CARVALHO**

**Características Identitárias Brasileiras:  
Suas Influências nas Pequenas Empresas**

**São Paulo**

**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**SIMONE ALVES DE CARVALHO**

**Características Identitárias Brasileiras:  
Suas Influências nas Pequenas Empresas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração III: Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Nassar.

**São Paulo**

**2010**

# **SIMONE ALVES DE CARVALHO**

## **Características Identitárias Brasileiras: Suas Influências nas Pequenas Empresas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração III: Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Nassar.

**Membro da banca**

**Instituição**

**Assinatura**

---

---

---

**Data:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Luiz Fernando Furlan,  
Sem seu amor, respeito e apoio, esse trabalho não existiria.

## **Agradecimentos**

O desenvolvimento de um trabalho como este conta com a contribuição de inúmeras pessoas, que muitas vezes nem percebem que o simples fato de estarem lá, nos ajuda.

Profa. Dra. Margarida Kunsch, um exemplo pessoal e profissional, muito obrigada pelos PAEs e por tudo o mais.

Meu orientador Prof. Dr. Paulo Nassar e à ABERJE.

Aos professores com quem mantive contato próximo durante os estudos do mestrado: Profa. Dra. Immacolata Lopes, Profa. Dra. Clotilde Perez, Profa. Dra. Sidinéia Freitas, Prof. Dr. Mitsuru Yanaze e Profa. Dra. Heloiza Mattos.

Aos professores componentes da banca de qualificação, Prof. Dr. Eneus Trindade e Prof. Dr. Edson Crescitelli, cujas sugestões foram cruciais para o trabalho.

Aos membros da CPG e do PPGCOM, reuniões das quais participei na condição de Representante Discente – e aprendi muito sobre a ECA e a USP.

Ao pessoal do Serviço de Pós-Graduação, sempre solícito e ao pessoal da secretaria do PPGCOM, Rosely e Valnete.

Aos entrevistados.

Ao pessoal da secretaria da graduação, ao pessoal do Gestcorp e aos técnicos do CRP.

Aos alunos do PAE, foi um prazer tê-los como alunos.

Aos amigos, ao CarnAlves, ao Refúgio dos Carvalho e ao Solar dos Furlan.

Ao meu eterno namorado, Luiz. Eu te amo!

Pápis e mãis, devo grande parte disso a vocês. MUITÍSSIMO obrigada!

*que preto, que branco, que índio o quê?  
que branco, que índio, que preto o quê?  
que índio, que preto, que branco o quê?  
que preto branco índio o quê?  
branco índio preto o quê?  
índio preto branco o quê?  
aqui somos mestiços mulatos  
cafuzos pardos mamelucos sararás  
crilouros guaranisseis e judárabes  
orientupis orientupis  
ameriquítalos luso nipo caboclos  
orientupis orientupis  
iberibárbaros indo ciganagôs  
somos o que somos  
inclassificáveis  
não tem um, tem dois,  
não tem dois, tem três,  
não tem lei, tem leis,  
não tem vez, tem vezes,  
não tem deus, tem deuses,  
não há sol a sós  
aqui somos mestiços mulatos  
cafuzos pardos tapuias tupinamboclos  
americanarataís yorubárbaros.  
somos o que somos  
inclassificáveis  
que preto, que branco, que índio o quê?  
que branco, que índio, que preto o quê?  
que índio, que preto, que branco o quê?  
não tem um, tem dois,  
não tem dois, tem três,  
não tem lei, tem leis,  
não tem vez, tem vezes,  
não tem deus, tem deuses,  
não tem cor, tem cores,  
não há sol a sós  
egipciganos tupinamboclos  
yorubárbaros carataís  
caribocarijós orientapuias  
mamemulatos tropicaburés  
chibarrosados mestícigenados  
oxigenados debaixo do sol*

Arnaldo Antunes, "Inclassificáveis"

## Resumo

CARVALHO, Simone Alves de. **Características identitárias brasileiras**: suas influências nas pequenas empresas. 2010, 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Esta dissertação de mestrado busca apresentar o tripé pequena empresa no Brasil no contexto da identidade organizacional e identidade cultural brasileira, cuja motivação foi considerar que a pequena empresa é de extrema importância para a constituição da sociedade, pois gera emprego e renda, especialmente fora dos grandes centros urbanos. A identidade e imagem organizacional são alavancadores de seu sucesso comercial e todos estes elementos estão intrinsecamente relacionados com o contexto cultural brasileiro. Esta dissertação divide-se em arcabouço teórico, em que se pesquisaram, através de levantamento bibliográfico, os temas empreendedorismo, pequena empresa, plano de negócio, marketing, comunicação organizacional, identidade e imagem organizacional, memória organizacional, mito da formação do Brasil e características identitárias brasileiras. Na segunda parte apresentam-se as análises dos estudos de casos, acompanhadas pelas entrevistas com duas pequenas empresas, uma do ramo industrial, a outra uma prestadora de serviços. Nas considerações finais constatam-se os resultados deste trabalho, em que se confirma a presença de características identitárias brasileiras na gestão e na comunicação das pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Pequena empresa. Identidade organizacional. Imagem organizacional. Identidade brasileira. Comunicação organizacional. Marketing.

## **Abstract**

CARVALHO, Simone Alves de. Brazilian identity characteristics: their influence on small businesses. 2010. 106 f. Dissertation (Master of Science on Communication) – School of Communication and Arts, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2010.

This dissertation aims to present the tripod small company in Brazil in the context of organizational identity and Brazilian cultural identity, whose motivation was to consider that the small business is of utmost importance for the constitution of society, because it generates jobs and income, particularly outside major urban centers. A positive organizational identity and image are leveraging its commercial success and all these elements are intrinsically related to the Brazilian cultural context. This dissertation is divided into theoretical, which investigated, through literature, the themes entrepreneurship, small business, business plan, marketing, organizational communication, organizational image and identity, organizational memory, myth of the formation of Brazil and features Brazilian identity. The second part presents the analysis of case studies, accompanied by interviews with two small companies, an industrial branch, the other a service provider. The final remarks note the results of this study, which confirms the presence of Brazilian identity characteristics in the management and communication of small businesses.

**Keywords:** Small business. Organizational identity. Organizational image. Brazilian identity. Organizational communication. Marketing.

# Sumário

Introdução .....	10
Tema da pesquisa .....	10
Objetivo da pesquisa .....	12
Relevância da pesquisa .....	13
Metodologia utilizada .....	14
Estrutura da dissertação .....	14
1 Pequena empresa no Brasil .....	16
1.1 Organizações e empreendedorismo .....	16
1.2 Pequena empresa no Brasil.....	19
1.3 Plano de negócios para a pequena empresa .....	25
2 Marketing e comunicação na pequena empresa .....	32
2.1 Marketing na pequena empresa .....	32
2.2 Comunicação organizacional e relações públicas na pequena empresa.....	36
3 Identidade e imagem organizacionais .....	44
3.1 Identidade .....	44
3.2 Identidade organizacional .....	48
3.3 Imagem organizacional.....	52
3.4 Memória organizacional e pequena empresa .....	57
4 Características identitárias brasileiras .....	66
4.1 Mito da formação do Brasil .....	66
4.2 Características identitárias brasileiras .....	69
5 Influências das características identitárias brasileiras nas pequenas empresas .....	75
5.1 Estudos de casos.....	75
5.2 Análise da pesquisa.....	77
Considerações finais .....	81
Referências .....	84
Anexo A – Roteiro de entrevista.....	97
Apêndice A – Entrevista com pequena indústria.....	98
Apêndice B – Entrevista com prestadora de serviço .....	103

## Introdução

O cenário empresarial, tanto brasileiro quanto mundial, é dominado por grandes organizações, muitas vezes trans ou multinacionais. Entretanto, a maior mecanização dos processos, especialização e diminuição dos cargos provocam, concomitantemente, um aumento do desemprego e a necessidade de terceirização de processos. Após os processos de *downsizing* e reengenharia, as grandes empresas que optaram por diminuir seus quadros funcionais e o teor de suas atividades, focando exclusivamente em seu *core business*, tiveram que recorrer a empresas menores, muitas vezes criadas por seus próprios ex-colaboradores, de maneira a continuar fabricando seus serviços e oferecendo seus produtos.

As empresas de micro, médio e pequeno porte constituem, no cenário brasileiro, importante fonte de renda e de criação de emprego formal. Essas empresas surgem tanto por uma necessidade empresarial quanto por uma necessidade pessoal, em sua maioria ligada ao desemprego ou ao desejo de ser seu próprio chefe.

Neste trabalho temos a intenção de desenvolver um tripé que aborda a gestão da pequena empresa, sua identidade organizacional, e os aspectos identitários brasileiros, mostrando que há uma relação, por vezes ambígua, por outras paternal, entre o pequeno empresário e a nação. Uma pergunta que permeou constantemente essa pesquisa foi se existia uma identidade brasileira, em tempos de hibridismo cultural, internacionalização econômica e globalização política. Acreditamos que existam sim características peculiares aos brasileiros, o que formaria sua cultura e a maneira como administra seus negócios.

### Tema da pesquisa

Nossa motivação para a escolha desse tema, a pequena empresa, foi, principalmente, uma preocupação social, por considerarmos ser esta uma área

carente de estudos, especialmente no campo da comunicação. Todas as organizações, independente de seu porte ou área de atuação, possuem suas identidades organizacionais, bem como suas imagens oriundas das interpretações realizadas pelos diversos públicos de sua identidade, motivo pelo qual estes assuntos também fazem parte de nossa pesquisa. Para nortear nosso trabalho, optamos por estudar as características identitárias brasileiras, pois a cultura nacional evidentemente influenciará a cultura organizacional de uma empresa.

Para Chinem (2006) e Soifer (2002), um país não sobrevive sem as empresas de pequeno porte, pois elas trarão benefícios locais, como geração de renda, emprego formal e pagamento de tributos. Esses empreendimentos de pequeno porte são a padaria da esquina, o cabeleireiro, o açougue, o mercadinho de bairro, o bar e inúmeros outros estabelecimentos comerciais que prestam serviços e oferecem produtos aos moradores do bairro. Em grandes metrópoles teremos redes internacionais de supermercados, filiais de padarias e de salões de beleza, mas ao nos afastarmos dos grandes centros, percebemos a realidade proposta por Chinem bem como o aumento das dificuldades enfrentadas por estes empresários. Utilizamos para a pesquisa bibliográfica autores da área de administração com obras voltadas para a pequena empresa, como Chèr (2008), Resnik (1990), Simon (2003) e Soifer (2002), e para o planejamento estratégico, como Costa (2007), Fernandes e Breton (2005) e Oliveira (2008) além de publicações de órgãos voltados para este setor da economia, como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas) e GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*).

Ainda dentro do tema pequena empresa discutimos as diferenças entre o marketing com subsídio de autores como Cobra (2009), Chinem (2006), Kotler (1998), Ogden e Crescitelli (2007), Pinho (2001), Scott (2008) e Yanaze (2007), e a comunicação, com autores como Argenti (2006), Kunsch (2003 e 2008), Marchiori (2009). Nassar (2007 e 2008) e Pinho (2001). O marketing e a comunicação são muito diferentes entre si, embora intrinsecamente relacionados, porém verificamos confusão entre esses conceitos e pretendemos diferenciá-los.

Na sequência pesquisamos a identidade e a imagem organizacionais. Iniciamos com um levantamento sob identidade com base em autores como Bauman (2005), Castells (2006), García-Canclini (2000 e 2006), Giddens (2002) e Hall (2006), de maneira a obter um constructo teórico que auxilie a conexão com os conceitos de identidade organizacional, com base em Almeida (2009), lasbeck (2007

e 2009), Klein (2004), Martins (2007), Rodrigues (2010) e Viana (2006), para, na sequência, explorarmos as definições de identidade brasileira, através de autores como Almeida (2007), Barbosa (1992), Chauí (2001), DaMatta (1984), Feldmann (2010), Flusser (1998), Freyre (1983), Hollanda (1995), Lafer (2007), Leite (1992), Motta (2007), Ribeiro (1995), Sorj (2000), Trindade (2005), Thorp (1998). Para finalizar, realizamos um estudo de caso com suporte teórico de Duarte (2005) e Yin (2001).

### **Objetivo da pesquisa**

Para Eco (2005, p. 2), “[...] é necessário ‘descobrir’ algo que ainda não foi dito [...]” pelos estudiosos. Nosso objetivo principal é contribuir para o estudo das pequenas empresas, apresentando um estudo que não objetiva a criação ou a dissolução da pequena empresa, nem tampouco como criar um plano de negócios adequado para ela, mas sim refletir sobre aspectos identitários que influenciam sobre essa gestão e sobre sua comunicação.

Já como objetivos secundários propomos estudar o universo da pequena empresa no Brasil; os conceitos de identidade e imagem organizacionais, além daqueles correlatos; e a identidade brasileira.

Para atingirmos nossos objetivos, partimos da hipótese que as características identitárias brasileiras influenciam a pequena empresa, nos âmbitos gestão, identidade e imagem organizacional e comunicação.

Evitamos exaltar as características exóticas ou peculiares, como carnaval e futebol, que muitas vezes são tomadas como características distintivas e definidoras do país. Também não optamos por regionalismos, pois teríamos os mais diversos contrapontos, tais como localização geográfica, renda econômica, produção empresarial ou agrícola e demais traços culturais. Tampouco é nosso intuito refletir sobre a comunicação digital, item que vem se tornando cada vez mais obrigatório para as empresas de qualquer porte, embora a pequena empresa possa fazer uso desse meio para se relacionar com seus públicos de interesse.

## Relevância da pesquisa

Vivemos em um país cuja desigualdade sócio-econômica é uma realidade conhecida por todos. O pleno emprego não existe, o salário mínimo não é compatível com as reais necessidades de uma família e as grandes empresas, em busca da maximização de lucros, preferem o uso de máquinas e tecnologias para alavancar a produção. Uma solução para esses problemas é a criação de um negócio próprio, considerado para muitos como um sonho que representa não ter patrão e ter independência financeira.

De acordo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2010, online), as micro e pequenas empresas correspondem a mais de 90% dos 5,8 milhões de negócios formais existentes no Brasil e empregam mais de 50% dos trabalhadores com carteira assinada, o que corresponde a aproximadamente 13 milhões de empregados formalizados. A região sudeste é a que possui maior concentração de estabelecimentos formais, seguida pela região sul, nordeste, centro-oeste e norte, respectivamente.

Nos últimos anos houve um crescimento significativo de 40% no número de micro e pequenas empresas no país. Os homens são a maioria dos trabalhadores nas pequenas empresas, mas a contratação de mulheres vem aumentando gradativamente. O grau de escolaridade também vem aumentando e os dados recentes mostram que quase 42% dos trabalhadores têm ensino médio completo e quase 5% possui ensino superior completo.

Este universo de empreendedores possui à sua disposição ampla bibliografia sobre pequena empresa, como criá-la, administrá-la e mesmo solvê-la, entretanto, consideramos que ainda deve ser realizado muito trabalho, especialmente no que concerne o marketing e a comunicação; e que o apoio a essas empresas deve ser realizado por toda a sociedade, governo e outros empresários, com o objetivo possibilitar oportunidades de crescimento aos empreendedores.

## **Metodologia utilizada**

Optamos pela pesquisa bibliográfica acompanhada de estudos de casos para essa dissertação. A pesquisa bibliográfica usou como principais referências autores das áreas de comunicação, marketing, administração e sociologia, como listados anteriormente. Na análise da identidade brasileira, buscamos também prestigiar os autores nacionais, pois buscávamos aquilo que pode ser considerado como a síntese da identidade brasileira. Os estudos de casos foram elaborados de maneira a observar a influência das características identitárias brasileiras na gestão e comunicação da pequena empresa.

## **Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está dividida em seções. Na Introdução, buscamos apresentar o tema da pesquisa e os objetivos de maneira simplificada. No capítulo um apresentamos uma revisão bibliográfica sobre os temas empreendedorismo e pequena empresa, além de falar sobre a importância do plano de negócios e da análise ambiental para a manutenção do negócio.

No capítulo seguinte diferenciamos os conceitos de marketing e comunicação, constantemente tratados como iguais, porém profundamente diferentes em suas teorias. No terceiro capítulo abordamos a questão da identidade e da imagem organizacionais, além de tratar dos temas reputação e memória organizacional como definidoras da imagem e da reputação.

No capítulo quatro, estudamos as características identitárias brasileiras, para que no capítulo seguinte seja desenvolvida a relação entre os conceitos até então apresentados através de dois estudos de casos: com uma pequena indústria e com uma pequena prestadora de serviços na área de saúde. Nas considerações finais relatamos as principais contribuições do estudo, além das lacunas não preenchidas por esta pesquisa. Para finalizar essa dissertação listamos as referências utilizadas,

o anexo com o roteiro de entrevista e dois apêndices com as entrevistas realizadas para os estudos de casos.

# 1 Pequena empresa no Brasil

Apresentaremos nesse capítulo a importância da pequena empresa no cenário social brasileiro, as diferenciações existentes entre as pequenas empresas e as médias e micro, através de pesquisa em órgãos como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), além do levantamento bibliográfico. Abordaremos também o plano estratégico e a análise ambiental, pois consideramos crucial entender bem a organização em que atuamos para só depois entendermos a formação de sua identidade.

## 1.1 Organizações e empreendedorismo

Vivemos em uma sociedade composta por sistemas organizacionais das mais diversas naturezas com as mais diferentes finalidades, dentre as quais algumas nos acompanham há séculos e outras estão despontando com os surgimentos de novas necessidades e desejos. Entendemos por sistema um “[...] conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função [...]” (OLIVEIRA, 2008, p. 24). Já uma organização é um “[...] grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum [...] feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável.” (DRUCKER, 1999, p. 33), ou seja, a manutenção da nossa sociedade perpassa pela existência e perpetuação das organizações e de seus sistemas, sejam estas organizações empresas com fins lucrativos, governos, organizações não governamentais ou mesmo voltadas para o lazer e o entretenimento.

De acordo com o autor, a sociedade está pautada em diversas organizações, pois

“[...] em todos os países desenvolvidos a sociedade transformou-se em uma sociedade de organizações, na qual todas ou quase todas as tarefas são feitas em e por uma organização: empresas e sindicatos; as Forças Armadas e os hospitais; escolas e universidades [...]” (DRUCKER, 1999, p. 33)

Dentre essas organizações, são encontradas as empresas de portes diversificados, e embora algumas funções sejam comuns, como marketing, produção, contabilidade e compras, os ramos de atuação são diferenciados (VALERIO NETTO, 2006, p. 32). Porém, todas as organizações têm em comum o fato de serem sistemas sociais complexos, com divisão do trabalho, identidade, história e memória, além de enfrentarem o desafio das mudanças constantes e a busca de resultados (NASSAR, 2008, p. 62-63).

Um dos motivos do sentimento empreendedor é reconhecido por Nun (2006, p. 291) como sendo “[...] o fim do trabalho assalariado estável e bem remunerado como perspectiva real [...]”. A realidade sócio-econômica brasileira, em que o pleno emprego é uma utopia distante e os salários e benefícios recebidos muitas vezes são insuficientes para a satisfação pessoal e familiar, colabora com a disposição ao empreendedorismo, muitas vezes sem o planejamento estratégico e financeiro adequados, o que acentua a probabilidade de falência futura.

Um empreendimento pessoal pode então ser considerado chave para a felicidade pessoal, pois

“[...] a empresa passa a ser o local onde se pode não só trabalhar para viver, mas também encontrar espaço para a própria realização pessoal através do trabalho e do convívio. A empresa, sob esse aspecto, pode vir a ser indispensável à própria felicidade humana.” (BERTERO, 2007, p. 41)

Esse pensamento nos leva a concordar com Drucker (2002, p. 46) ao afirmar que o empreendedorismo pode ser motivado por mudanças sociais como: eventos externos inesperados; incongruência entre como a realidade é e como deveria ser; inovação; mudanças setoriais; mudanças demográficas; mudanças culturais; e conhecimentos novos. Todos estes fatores são verificáveis constantemente na realidade brasileira, o que motiva no país um número surpreendente de empresas de micro e pequeno porte, mas que também apresentará problemas relacionados com a questão da identidade cultural, como é nosso objetivo demonstrar nesse trabalho.

No Brasil, podemos verificar aumento nos números de empreendimentos ao entendermos o funcionamento do país:

“A longo prazo, as diferentes estruturas econômicas, políticas e sociais redundaram não só em estruturas comerciais ou industriais variadas, mas também em tipos variados de tradições, experiências e interações políticas entre os setores público e privado.” (THORP, 1998, p. 257)

Essas interações entre o público e o privado serão debatidas posteriormente.

O GEM realiza pesquisas sobre empreendedorismo no mundo, e seus resultados são importantes para o desenvolvimento de nosso trabalho. Para o GEM, o Brasil está em um estágio conhecido como *efficiency-driven*, ou seja,

“Com o setor industrial se desenvolvendo mais, instituições começam a surgir para apoiar a industrialização e a busca de maior produtividade por meio de economias de escala. Normalmente, as políticas econômicas nacionais nessas economias emergentes moldam suas instituições econômicas e financeiras para favorecerem grandes empresas nacionais. Como o aumento da produtividade econômica contribui para a formação do capital financeiro, nichos podem ser abertos nas cadeias de fornecimento de serviços industriais. Combinado com o fornecimento de capital financeiro do setor bancário, isso estimula oportunidades para o desenvolvimento de pequenas e micro empresas da indústria de transformação que atuam em pequena escala.” (EMPREENDEADORISMO NO BRASIL, 2010, p. 26)

De acordo com o GEM, ao lado do Brasil temos países como Chile, China, Rússia e Argentina. Em contraponto aos países *efficiency-driven*, existem os países *factor-driven*, focados nos setores primários e extrativistas, além de grandes setores agrícolas e com o empreendedorismo marcado pela necessidade de subsistência, em países como Argélia, Guatemala e Marrocos; por outro lado, temos os países *innovation-driven*, como Bélgica, Dinamarca, Estados Unidos e Japão, cuja população fica cada vez mais rica e deve prover serviços para essa sociedade de alta renda. Nesses países, o empreendedorismo é inovador e baseado nas oportunidades de mercado. Podemos visualizar essa relação no quadro 1.

Setor de Atividade	Grupo de Países (%)		
	Factor-driven	Efficiency-driven	Innovation-driven
Setor extrativista	11	10	5
Setor de transformação	17	23	23
Serviços orientados às empresas	8	11	24
Serviços orientados aos consumidores	64	57	48

Quadro 1: Setores de atividade dos empreendimentos iniciais

Fonte: EMPREENDEADORISMO NO BRASIL, 2010, p. 55

Esse modelo de análise do empreendedorismo mundial apreende três componentes importantes: atitudes empreendedoras, ou seja, “[...] o nível de risco que os indivíduos estão dispostos a suportar e a avaliação que fazem de suas próprias habilidades, conhecimentos e experiência [...]” (EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, p. 28); atividade empreendedora, que é uma medida quantitativa, ou seja, o número de pessoas, em um determinado país, que está engajado em criar novos negócios; aspiração empreendedora, que “[...] reflete a natureza qualitativa do empreendedorismo [...]” (EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, p. 29), com informações subjetivas sobre a atividade empreendedora.

Podemos verificar no quadro 2 que a sociedade brasileira é “[...] receptiva aos empreendedores [...]” (EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, p. 40). O GEM (2010, p. 49) também aponta que a “[...] atividade empreendedora no Brasil tem como traço característico uma considerável estabilidade [...]” motivada pela economia estável obtida após diversos planos econômicos mal-sucedidos e pelo aumento da confiança por parte de investidores estrangeiros.

<b>Afirmações</b>	<b>População Total (%)</b>
Afirmaram conhecer pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos dois anos	35,6
Consideram que no Brasil a maioria das pessoas avalia o início de um novo negócio como uma opção desejável de carreira	80,3
Consideram que no Brasil aqueles que alcançam sucesso ao iniciar em um novo negócio têm status e respeito perante a sociedade	79,4
Consideram que no Brasil se vêem frequentemente na mídia histórias sobre novos negócios bem sucedidos	78,3

Quadro 2: Reconhecimento de atividades empreendedoras no Brasil  
Fonte: EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, p. 40

## 1.2 Pequena empresa no Brasil

Historicamente, o Brasil estruturou o processo de urbanização e industrialização na segunda metade do século XIX, cuja base econômica foi o acúmulo de capital proveniente da cafeicultura. A vida econômica do país estava centrada em São Paulo e no Rio de Janeiro, então capital do país. Esse modelo, apesar de algumas mudanças, como a transferência da capital do país para Brasília,

na década de 1960, acabou se perpetuando e esses Estados continuam sendo os que possuem melhores condições de vida para a população, embora estejam longe do ideal. Isso também provoca um fator incômodo que é entender esses locais como retrato do Brasil, o que é uma falácia evidente, pois a riqueza e diversidade cultural do país não podem ser diagnosticadas de maneira tão leviana. A pesquisa aplicada deste trabalho, embora desejemos refletir sobre a pequena empresa brasileira, está centrada na Grande São Paulo.

O Brasil é um país que apresenta algumas condições propícias para o surgimento das micro e pequenas empresas. No panorama nacional, essas micro e pequenas empresas oferecem terceirização de atividades motivada pelo fenômeno da globalização, maior eficiência e agilidade no uso dos recursos, absorção de mão de obra excedente e atende ao espírito empreendedor brasileiro.

“No Brasil, as mudanças político-econômicas ocorridas a partir dos anos 1980 provocaram cortes impactos sobre a ecologia empresarial [...] [e] abriu-se espaço para pequenas e médias empresas [...]” (WOOD JR., 2007, p. 327), ou seja, com as mudanças ocorridas nos cenários político e econômico, foi possibilitado o aumento do empreendedorismo no país. Entretanto, as questões sociais, especialmente educacionais, não acompanharam a evolução empreendedora, como veremos adiante.

Embora o foco desta dissertação seja a pequena empresa, apresentamos aqui o critério de classificação do SEBRAE para que sejam estabelecidos os parâmetros do objeto pesquisado. No Quadro 3, apresentamos a classificação do SEBRAE, referente aos números de empregados da empresa.

Porte	Setores	
	Indústria e Construção	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 3: Classificação de porte de empresa segundo o número de empregados pelo SEBRAE  
 FONTE: SEBRAE; DIEESE, 2010.

Para Soifer, (2002, p. 101) “[...] a estabilidade econômica de um país, a médio prazo, depende da pequena empresa [...]”, pois a pequena empresa investe na comunidade em que está localizada, criando empregos diretos e indiretos; cria efeito multiplicador local, pois muitas vezes necessita de parceiros como fornecedores e

distribuidores; busca inovação tecnológica como forma de minimizar seus custos e diminuir o tempo gasto na produção; responsabiliza-se pela qualidade no atendimento aos seus clientes; auxilia a comunidade do entorno; oferece atendimento personalizado e contribui para o incremento de produtividade; oferece apoio às empresas de grande porte, seja como fornecedora de insumos ou ao prover serviços; além de contribuir diretamente com o crescimento do país por meio do pagamento de impostos.

Essa descrição é endossada na afirmação de que

“As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.” (KOTESKI, 2004, p. 16)

Para Chinem (2006, p. 13) “[...] são as pequenas e microempresas quem mais distribuem renda, contribuindo para diminuir a dívida social com os menos favorecidos, incluindo-os no processo de produção e abrindo-lhe novas oportunidades [...]”. Existem consequências culturais provocadas pelo fato de “[...] ao longo das décadas, a distribuição desigual da renda e da riqueza estava arraigada nas instituições, atitudes e interesses adquiridos que condicionaram profundamente o processo de industrialização e os esforços de desenvolvimento rural [...]” (THORP, 1998, p. 257) e de que “[...] a propriedade empresarial no Brasil [...] reflete a estrutura da sociedade e os desníveis em distribuição de renda [...]” (BERTERO, 2007, p. 50), conforme veremos no próximo capítulo.

Chinem (2002, p. 14) é taxativo: “[...] são as pequenas e microempresas quem mais distribuem renda, contribuindo para diminuir a dívida social com os menos favorecidos, incluindo-os no processo de produção e abrindo-lhes novas oportunidades [...]”, ou seja, o apoio a essas empresas deve ser realizado por toda a sociedade, governo e outros empresários, objetivando a construção de um país com menos desigualdade social e econômica.

Na sociedade capitalista, como resultado da produção em massa, muitas vezes não percebemos o trabalho das pequenas empresas na sociedade, pois

“[...] muitos dos produtos por elas fabricados são praticamente indistinguíveis ou irreconhecíveis, são utilizados em processos de fabricação, ou estão incluídos nos produtos finais de que fazem parte, como tetos solares para automóveis, fragrâncias de perfume, ou articulações

artificiais para o quadril. Alguns produtos são tão sem importância que sequer são percebidos: mal nos damos conta de que alguém tem de fabricar, por exemplo, botões, lápis, parafusos ou rótulos para as garrafas de cerveja.” (SIMON, 2003, p. 15)

Esse desconhecimento pode ser negativo para a pequena empresa, afinal, o consumidor não comprará um produto ou serviço do qual ele não tem o mínimo de informação. Por outro lado, em nossos estudos, diversos autores apontam para a rapidez e flexibilidade da pequena empresa como o fator positivo que ajudam a inseri-la no mercado. Tais fatores, como resumido por Chèr (2008, p. 120) são as grandes tendências buscadas pela sociedade de consumo e que podem ser atendidas pelas pequenas empresas: serviços 24 horas; pequenas indulgências; convergência tecnológica; serviços cada vez mais individualizados e personalizados; maior consciência dos deficientes físicos para com seus direitos; envelhecimento da população; e globalização. Entretanto, Castells (2005, p. 213) aponta as contradições entre a flexibilidade nas pequenas empresas e o menor avanço tecnológico das mesmas, proveniente do menor capital investido.

A cultura corporativa compartilhada, a relação pessoal entre a equipe e seus clientes, a contratação de pessoas qualificadas e a baixa rotatividade de pessoal são apresentadas por Simon (2003, p. 154-5) como características importantes na criação de uma equipe forte, que traz diferenciais positivos para a empresa, porém, ao pensarmos na realidade da pequena empresa brasileira, vemos que essas características não são facilmente alcançáveis. O papel exercido pela liderança também é fundamental para a pequena empresa, inclusive para aquelas de origem familiar, pois “[...] a estrutura de liderança, se os líderes são membros ou não da família, é menos importante do que a personalidade e a coerência da equipe de administração [...]” (SIMON, 2003, p. 207). De acordo com Almeida (2007), Motta (2007), Sorj (2000) e Zanini (2007) as relações interpessoais influenciam a identidade brasileira, como estudaremos posteriormente.

Dentro desse ambiente empresarial, a eficiência, eficácia e efetividade são cruciais para o sucesso da pequena empresa. Esses conceitos podem ser entendidos da seguinte maneira:

“Eficiência é: fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir seu dever; e reduzir os custos. Eficácia é: fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados; e aumentar o lucro. Efetividade é

manter-se no mercado; e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).” (OLIVEIRA, 2008, p. 7-8)

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade dialogam com o que Simon (2003) afirma, pois existem algumas características que unem as pequenas empresas de sucesso: crescimento lento, independência de ciclos da demanda motivada por modas passageiras, busca da internacionalização dos negócios e são empresas familiares ou de capital fechado, “[...] essas peculiaridades contribuem para a formação de uma cultura empresarial que privilegia a continuidade, um crescimento constante” (SIMON, 2003, p. 21). Ele também afirma que é importante para as pequenas empresas manterem um sólido relacionamento com os clientes, construído com base em princípios econômicos e na proximidade ao cliente, pois embora essas empresas “[...] estejam muito próximas a seus clientes, elas não são profissionais na área de marketing. Idealmente, a empresa deve ficar próxima ao cliente e ser profissional em marketing [...]” (SIMON, 2003, p. 21-2). A propósito, existe bastante confusão no uso do termo marketing na literatura especializada sobre a pequena empresa. Muitas vezes, marketing é confundido com o conceito de comunicação, porém, no próximo capítulo abordamos os dois conceitos e suas aplicações na pequena empresa.

A empresa deve oferecer produtos e serviços com vantagens competitivas e relevantes para o cliente, percebidas por ele como sustentáveis. As vantagens competitivas citadas com maior frequência são a qualidade do produto, a tecnologia, a inovação, a linha de produtos, o serviço, a personalização, a distribuição, o estilo, a ecologia e o preço (SIMON, 2003, p. 132).

É importante observar que

“[...] ao se pensar nas pequenas e médias empresas, muitas pessoas cometem o erro de imaginar que se trata de uma miniatura de uma grande empresa, como se as pequenas tivessem as mesmas características das grandes e delas se diferenciavam somente em termos de tamanho, seja no número de colaboradores ou no faturamento, por exemplo. É evidente que não é essa a realidade e não é assim que uma pequena empresa pode ser concebida e administrada. Imaginar que ela nasce pequena e simplesmente vai ampliando a estrutura é outro erro clássico, visto que, embora a grande maioria das grandes empresas tenha nascido pequena e sido ampliada ao longo do tempo, não é verdade que toda empresa que nasce pequena pretende naturalmente se tornar uma grande empresa.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 13)

Com essa afirmação, podemos concluir que o trabalho dentro da pequena empresa é bastante diferente daquele exercido na empresa de grande porte, pois

“[...] muitas vezes, as empresas são concebidas para se manter pequenas ao longo do tempo. Não está nos planos de seus fundadores e gestores ampliar para atingir um grande porte. Muitos empreendedores têm a intenção de manter as suas empresas em um porte pequeno ou, no máximo, médio, pois querem conservar uma visão precisa e geral da organização, mantendo o controle centralizado das principais decisões. Além disso, muitos ramos de negócios também não comportam que a empresa se torne grande.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 13-4)

Um dos pontos principais de diferenciação entre as empresas de pequeno e grande porte é o fator econômico. A administração financeira é fundamental, pois, nas palavras de Resnik (1990, p. 8) “[...] uma pequena empresa deve se preocupar especialmente com a eficiência interna. Ao contrário das grandes empresas, não há espaço para custos inúteis e infundados, que dissipam as poucas disponibilidades e bens da empresa [...]”. Para Slater (1999, p. 76-7), as pequenas empresas apresentam algumas vantagens em relação às empresas de maior porte tais como: facilidade de comunicação, agilidade na tomada de decisões, liderança apaixonada pelo negócio, menor desperdício de tempo e de material e conhecimento aprofundado dos clientes. “As indústrias pequenas podem ser competitivas, beneficiando-se de uma especialização flexível [...] e [...] o capital social, na forma de confiança e boas relações sociais, facilita a competitividade, juntamente com as aptidões pertinentes às novas tecnologias [...]” (THORP, 1998, p. 216), ou seja, o ambiente de negócios para a pequena empresa oferece alguns aspectos favoráveis, mas o plano de negócios é vital para sua viabilidade.

Entretanto, apesar dos valores positivos, tanto para a economia quanto para a sociedade, a pequena empresa no Brasil enfrenta algumas condições institucionais que são adversas, tais como baixo grau de institucionalização, que são “[...] inovações [...] socialmente vistas como legítimas [...]” (CALDAS, 2006, p. 78); regulamentação confusa, de difícil entendimento e aplicação, sobretudo quando nos deparamos com uma realidade social em que praticamente 50% dos pequenos empreendedores não têm o estudo formal completo; e relacionamentos conflituosos entre sociedade, organizações e governos (WOOD JR., 2007, p. 333).

### 1.3 Plano de negócios para a pequena empresa

Um dos temas encontrado com bastante freqüência nas pesquisas realizadas foi sobre a importância do plano de negócios para a pequena empresa. Desde obras direcionadas para este público (ASSEF, 1999; AZEVEDO, 2002; CASAROTTO FILHO, PIRES, 1998; CASTOR, 2009; CHÉR, 1990, 2008; FRACAROLLI, 1975; GREATTI, PREVIDELLI, 2007; HISRICH, PETERS, 2004; LONGERNECKER, MOORE, WILLIAM, 1997; MACHADO, ESPINHA, 2007; MACHADO, 2005; MILLER, 1976; MORRIS, 1991; RESNIK, 1990; SAVIANI, 1994; SBRAGIA, ETAL, 2002SHEEDY, 1996; SOIFER, 2002; VALERIO NETTO, 2006), até mesmo livros mais abrangentes sobre a administração de empresas (COSTA, 2007; FERNANDES, BERTON, 2005; OLIVEIRA, 2008; POLIZEI, 2005; SERRA, TORRES, TORRES, 2004), em todos eles há um modelo para fazer um plano de negócios e/ou apresenta sua estrutura explicada didaticamente. Entretanto, como vimos anteriormente, a falta de um plano de negócios é constantemente citada nos anuários publicados pelo SEBRAE (2010, online) e pelo GEM (2010, online) como um dos fatores que prejudicaram o crescimento do negócio ou mesmo ocasionou sua derrocada. O planejamento estratégico é vital para a manutenção das organizações, pois

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.” (OLIVEIRA, 2008, p. 5)

Devemos nos atentar para o fato de que o planejamento é complexo por ser “[...] um processo contínuo de pensamento sobre o futuro [...]” (OLIVEIRA, 2008, p. 5) e ele deve analisar tanto o passado da organização e do mercado do qual faz parte, como o presente e o futuro, ampliando o seu grau de complexidade por se tratar de muitas áreas de análises com uma infinidade de variáveis intrínsecas e extrínsecas a elas. Um profissional analítico e qualificado é o mais recomendado

para a realização dessas análises, muitas vezes provenientes de consultorias especializadas, cujo fator custo possivelmente iniba o pequeno empresário de sua contratação, e o pequeno empresário, até mesmo por contar com equipes reduzidas, provavelmente também não tenha tempo disponível ou mesmo capacidade analítica para a criação do planejamento estratégico.

O plano de negócios é imprescindível para a pequena empresa, pois

“[...] um dos motivos que mantém a estagnação da empresa ou do próprio indivíduo é a falta de visão ordenada do que precisa ser feito, e uma orientação que determine passo a passo o que é necessário fazer, antecipando possíveis complicações e diminuindo os riscos. Tornar mais nítido o caminho que leva ao alcance do objetivo é o principal motivo de se fazer um plano de negócios.” (GREATTI e PREVIDELLI, 2007, p. 28-9)

Apesar deste sempre presente conselho, podemos observar através das pesquisas realizadas que muitas das pequenas empresas que vão à falência o fazem pela ausência de um plano de negócios.

O plano de negócios é considerado estratégico porque “[...] é a arte de aplicar com eficiência os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições ambientais favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos [...]” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 4), e para que as condições favoráveis possam ser exploradas adequadamente pelo pequeno empresário, um dos itens indispensáveis na confecção do planejamento estratégico é a análise ambiental, calcada na análise detalhada do ambiente no qual a organização está inserida. Para Oliveira (2008, p. 26), “[...] ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema [...]”, que inclui o mercado, a sociedade, a cultura, e a economia, entre outros fatores, e suas relações com a organização, independente de seu porte.

É importante observar que o plano estratégico de negócios não pode limitar as atitudes do empreendedor, pois, como afirmam Campomar e Ikeda (2006), as principais falhas que ocorrem nas organizações são a manutenção da estratégia em longo prazo, sem analisar os novos ambientes que surgem constantemente; o exagero nos detalhes, sem olhar para o todo organizacional; e falhas na execução e comunicação da estratégia.

Uma das mais conhecidas e utilizadas por sua fácil execução é a análise SWOT (COBRA, 2009; FERNANDES, BERTON, 2005; KOTLER, 1998; OLIVEIRA, 2008; SERRA, TORRES, TORRES, 2004; YANAZE, 2007), em que são analisados os ambientes internos e externos da organização.

Dentro do ambiente interno as organizações podem conferir quais são as variáveis sobre as quais ela tem controle e que proporcionam vantagens, sendo estes os pontos fortes, e desvantagens, os pontos fracos (OLIVEIRA, 2008). A análise interna pode utilizar a metodologia 10 M's do autodiagnóstico (COSTA, 2007, p. 116-117), que apresenta de maneira mnemônica uma lista de variáveis que devem ser observadas dentro da organização. São elas: *management*, que contempla gestão, liderança e supervisão; mão de obra, que inclui os recursos humanos, capacitação e motivação; máquinas, que engloba equipamentos, aparelhos e sistemas; marketing, que prevê produto, preço e distribuição; materiais, que abrange matéria-prima, suprimento e fornecedores; meio ambiente, que considera preservação ambiental, reciclagem e economia; meio físico, que leva em conta instalação, acesso, funcionalidade e conforto; mensagem, que atenta para comunicação, divulgação, transparência, integridade e verdade; métodos, que envolve processos, documentação, qualidade e organização; e *money*, que compreende finanças, fluxo de caixa, lucratividade e contabilidade. A utilização desta metodologia pode facilitar a análise interna com a verificação dos pontos fortes e fracos, para o pequeno empresário, de maneira a ajudar a construir um plano de negócios, adequado à realidade organizacional do pequeno empresário.

Já no ambiente externo, as variáveis estão diretamente relacionadas com o comportamento do mercado e são incontroláveis por se tratar daquilo que ocorre nos âmbitos político, econômico, social, tecnológico e legal. No ambiente externo encontramos as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que podem criar obstáculos à empresa, independentemente de seu porte (OLIVEIRA, 2008). De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 5), as organizações devem “[...] otimizar recursos e atividades [...]” para obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A análise ambiental externa pode também proporcionar ao pequeno empresário o conhecimento necessário sobre seu mercado de atuação e seus *players*, de maneira a reduzir as ameaças e alavancar as oportunidades de negócio.

A análise SWOT combinada com a análise dos 10M's não são as únicas possíveis para o pequeno empresário. Em autores como Fernandes e Berton (2005), Oliveira (2008), Serra, Serra e Torres (2004) e Yanaze (2007), encontramos diversos outros modelos de análise do mercado, mas nos atentamos a estas duas neste trabalho por seu caráter intuitivo e prático, que podem ser feitas pelo pequeno empresário sem colaboração externa, desde que ele conheça bem sua própria organização e o mercado em que está inserido. Essas análises contribuirão para que a pequena empresa se posicione estrategicamente em seu mercado de atuação.

É importante observar que a pequena empresa brasileira sofre com desvantagens crônicas da realidade nacional: taxas de juros elevadas, taxa inflacionária e desvalorização da moeda por décadas, pequena produção tecnológica, corrupção, carga fiscal, infra-estrutura inadequada (FELDMANN, 2010, p. 4-25) que, embora seja o mesmo cenário encontrado pelas grandes empresas, estas possuem melhores mecanismos para compensar as desvantagens e problemas que surgem no mercado.

Para Zanini (2007, p. 26), “[...] devido à baixa confiança presente na sociedade, há uma relutância em admitir gestores profissionais porque isso significa ultrapassar os limites da família [...]”. Com essa afirmação verificamos a influência de características sociais como paternalismo e personalismo, como veremos adiante, influenciam negativamente a gestão da pequena empresa brasileira. Segundo Zanini (2007, p. 95), a confiança está relacionada com satisfação dos empregados, boa comunicação, qualidade da informação transmitida, delegação, uso da autoridade, justiça e desenvolvimento individual e em equipes, características que podem ser adotadas pelas pequenas empresas.

Resnik (1990, p. 5-6) assinala dez condições decisivas para sucesso e sobrevivência da pequena empresa: ser objetivo; manter tudo simples e focalizado; proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes; determinar como atingir e vender para seus clientes; criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho; manter os registros e controles contábeis que você precisa usar para compreender e administrar a empresa; nunca ficar sem disponibilidade de caixa; evitar as armadilhas do crescimento rápido; conhecer sua firma de trás para frente; e planejar o futuro. Para que a pequena empresa tenha

condições de sobreviver, ela deve simultaneamente ter todas estas características e mesmo assim os especialistas advertem:

“No entanto, o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso.” (RESNIK, 1990, p. 3)

Dentre as principais causas de mortalidade da pequena empresa, são exemplos

“[...] aposentadoria, problema de saúde, morte de sócios, falta de sucessores, venda para lucrar com a marca, decisão de tornar-se um empregado, necessidade de capital para ampliação da empresa e a decisão de não fazer mais investimentos, ou ainda necessidade de dinheiro para iniciar outro negócio.” (MACHADO; ESPINHA, 2007, p. 14)

São ainda motivadores da mortalidade, por parte do empreendedor, a mudança de cidade, problemas pessoais, falta de características empreendedoras, falta de experiência no setor, falta de experiência gerencial, baixa dedicação ao trabalho e baixo nível educacional (MACHADO; ESPINHA, 2007, p. 18). No que se refere à mortalidade causada pela administração inadequada do negócio, podemos citar: área de finanças: falta de planejamento e de controle financeiro, falta de capital de giro e imobilização de ativos; área de marketing: inadequação do ponto de venda, ausência de estudos de mercado, despreocupação com o atendimento aos clientes; área de produção: baixa qualidade dos produtos e serviços, pouco ou nenhum investimento em pesquisa e desenvolvimento, precariedade no controle de estoques; área de recursos humanos: ausência de profissionais qualificados, falta de treinamento e de avaliação da produtividade do pessoal; estrutura da organização: centralização do poder, faltam assessorias especializadas e despreocupação com a imagem da empresa (MACHADO; ESPINHA, 2007, p. 20). Para Flusser (1998, p. 53), “[...] o brasileiro é homem do palpite genial, e não do planejamento [...]”, o que corrobora nossa hipótese de que as características identitárias brasileiras afetam negativamente a gestão da pequena empresa.

O ambiente em que a pequena empresa está alocada também proporciona causas de mortalidade da mesma, a saber: recessão econômica, concorrência,

problemas com fornecedores, inadimplência, dificuldade em obter crédito e altas taxas de juros (MACHADO; ESPINHA, 2007, p. 21-2).

No Brasil há uma constância na porcentagem de empresas que encerram suas atividades (EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, P. 50). Segundo essa pesquisa, os principais motivos de encerramento do negócio são pouco lucro, razões pessoais e dificuldades para obter recursos financeiros, como podemos observar no quadro 4. O quadro 5, elaborado pelo SEBRAE (2010, online), corrobora com as afirmações do GEM.

<b>Principal motivo do encerramento do negócio</b>	<b>%</b>
Oportunidade de vender o negócio	2
O negócio não era lucrativo	33,6
Dificuldades na obtenção de recursos financeiros	19,2
Outro trabalho ou oportunidade de negócio	5,1
Saída planejada com antecedência	6,2
Aposentadoria	0
Razões pessoais	26,8
Incidente	4,2
Outro	2,9
Total	100

Quadro 5: Descontinuidade do empreendimento no ano de 2009  
Fonte: EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, p. 50

<b>Razões para encerramento das atividades</b>	<b>%</b>
Falta de capital de giro	24,1
Impostos altos/ tributos	16
Falta de clientes	8
Concorrência	7,1
Baixo lucro	6,1
Dificuldade financeira	6,1
Desinteresse na continuação do negócio	6,1
Maus pagadores/ inadimplência	6,1
Problemas familiares	3,8
Má localização da empresa	3,8

Quadro 4: Razões para encerramento das atividades  
Fonte: SEBRAE, s.d., online

Castells (2005, p. 214) afirma que “[...] não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas estamos [...] observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico [...]”, ou seja, embora as grandes empresas permaneçam no centro do poder econômico, as pequenas empresas estão se adaptando bem ao “[...] sistema produtivo flexível da economia informacional [...]”. Valerio Netto (2006, p. 1) menciona que “[...] a qualidade, os preços competitivos e o marketing inteligente [...]”

não são diferenciais, pois todas as empresas possuem atributos semelhantes. É para diferenciar as empresas através de sua identidade e imagem organizacional que os trabalhos de marketing e de comunicação devem ser realizados, conforme estudaremos no próximo capítulo.

## **2 Marketing e comunicação na pequena empresa**

Embora nem todos percebam, o marketing faz parte de nossa vida cotidiana, assim como a comunicação. Entretanto, pela simplificação de conceitos, nos deparamos com usos inadequados de ambas as práticas, com a confusão entre os termos e seus significados e até com profissionais oriundos de outras áreas atuando nessas duas profissões, quando não desqualificados e denegrindo a atuação profissional responsável. Neste capítulo conceituaremos e diferenciaremos marketing e comunicação, e analisaremos como o pequeno empresário pode utilizar essas áreas em benefício de seu negócio.

### **2.1 Marketing na pequena empresa**

Na vasta maioria do material pesquisado sobre o tema pequena empresa (ASSEF, 1999; AZEVEDO, 2002; CHÉR, 1990 e 2008; GREATTI, PREVIDELLI, 2007; HISRICH, PETERS, 2004; RESNIK, 1990; RIOS, 2002; SOIFER, 2002, VALERIO NETTO, 2006), os autores têm como objetivo principal mostrar como se cria a empresa, dar uma introdução à legislação da área, exemplificar como se faz um planejamento estratégico, bem como os planejamentos financeiros e contábeis, e mesmo apresentar como se fecha uma empresa, entre outros assuntos voltados para a administração do negócio. Entretanto, poucos autores se referem à comunicação, seja como ciência, estratégia ou política, e quando eles mencionam que deve ser feita a comunicação da empresa, esta aparece confundida com as ações de marketing ou voltada apenas para os aspectos publicitários (HISRICH, PETERS, 2004; LONGERNECKER, MOORE, WILLIAM, 1997; RESNIK, 1990; VALERIO NETTO, 2006). Consideramos que

“[...] poucos livros disponíveis no mercado chegam a falar do marketing para o setor. E quando entram nesse assunto, seus autores dizem que não tem cabimento os pequenos e microempresários se preocuparem com outros

meios de comunicação que não unicamente a publicidade [...]” (CHINEM, 2006, p. 14

Existe um volume expressivo de literatura voltada para o universo do pequeno empresário, com um número crescente de publicações a partir da década de 1970, pois em nossas pesquisas nos deparamos com bastante material bibliográfico sobre o tema. Entretanto, o que falta é mostrar ao pequeno empresário que a comunicação organizacional também pode ser feita por ele e que comunicação e marketing, embora intrinsecamente ligados, são conceitos diferentes.

Encontramos em nossas pesquisas o termo marketing utilizado como sinônimo de comunicação. Yanaze (2007, p. 14) declara que essa é uma confusão recorrente, pois “[...] marketing e comunicação são atividades distintas, embora trabalhem sempre em mútua colaboração e influência. Por essa razão, as atividades de marketing muitas vezes são confundidas com as atividades de comunicação e vice-versa [...]”. Para o autor, “[...] a palavra marketing é muito usada. E, por estar na moda, é frequentemente empregada de forma exagerada e até mesmo banal [...]” (YANAZE, 2007, p. 15).

“Algumas pessoas, quando dizem ‘fazer marketing’, estão querendo expressar um conjunto de esforços de apresentação de um produto, proposta, serviço ou ideia, geralmente relacionado à persuasão, à venda e à promoção. Essa confusão, ou liberdade de linguagem, deve-se a um fato simples: a comunicação é uma ferramenta do marketing [...] sem ela o marketing não pode existir [...]. Embora não seja todo o marketing, a comunicação é uma boa parte dele.” (YANAZE, 2005, p. 7)

Esse pensamento explica o que causa a confusão entre os significados de marketing e comunicação, pois a comunicação é o lado mais facilmente identificável pelo consumidor em relação aos produtos de uma empresa.

Ogden e Crescitelli (2007, p. 1) afirmam que “[...] marketing é a ciência que estuda, entende e monitora mercados [...]” ao passo que Kotler (1998, p. 27) define marketing como um “[...] processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros [...]”. Ainda para Kotler (1998, p. 27) alguns conceitos centrais definem a atividade de marketing, que são: “[...] necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e ideias); valor; custo e satisfação; força e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais [...]”, como podemos observar, todos conceitos pertinentes ao pequeno empresário.

Para Cobra (2009, p. 4), “a essência do marketing é o processo de troca, nas quais duas [...] partes oferecem algo de valor para o outro [...]”, ou seja, é uma relação de consumo que pode ser real ou simbólica, desde que haja interesse na relação de troca, esta entendida como negócio, pelas partes envolvidas. O pequeno empresário cumpre relações de troca diretas com seus clientes, fornecedores e empregados, executando a essência do marketing mesmo que empiricamente.

A essência do marketing é baseada no conceito clássico dos 4P's de marketing (CAMPOMAR, IKEDA, 2006; COBRA, 2009; KOTLER, 1998; POLIZEI, 2005; YANAZE, 2007). Segundo os 4P's, sistematizados na década de 1960 por Jerome McCarthy, os pilares fundamentais do marketing são: o produto, o preço, a praça (distribuição) e promoção (divulgação). Ao utilizarmos os quatro pilares tradicionais de marketing, teremos: produto/ serviço já desenvolvido pela empresa em conformidade com sua expertise e com as necessidades dos clientes; preço estabelecido de maneira a ser lucrativa e competitiva; distribuição em conformidade com os clientes; e a divulgação deve ser realizada de maneira a tornar a empresa diferenciada em seu segmento. A função do marketing, entre outras, é criar um produto ou serviço, com base em pesquisas, precificar esta criação, distribuí-las em pontos de vendas adequados e comunicar essas informações aos públicos de interesse, utilizando para esse fim todos os recursos cabíveis e necessários. Alguns autores acrescentam aos 4P's outros fatores que complementam a teoria tradicional: pesquisa, embalagem (*packaging*), pessoas, relações públicas (*public relations*), poder político, processos, suporte físico (*physical evidence*), parceiros, percepção, performance, produtividade, posicionamento, planejamento, gerenciamento de projeto (*project management*), entre outros. Entretanto, não é objeto desse trabalho o detalhamento desses novos P's, mas todos devem fazer parte do planejamento de marketing da pequena empresa.

Yanaze (2007) apresenta a Teoria dos 3 Puts, baseada nos *inputs*, *throughputs* e *outputs* da organização. Segundo essa teoria, o marketing é um processo sistêmico que permeia todas as atividades de uma organização, desde os recursos financeiros, materiais e humanos, informações e tecnologia (*inputs*); os processos, sistemas políticas, logística, cultura e clima organizacional (*throughputs*) até os *outputs*, representados pelos 4Ps. Com a aplicação dessa teoria, ficam bastante evidentes as diferenças existentes entre marketing e comunicação.

Em livros sobre gestão da pequena empresa, encontramos afirmações que induzem ao erro, como na seguinte afirmação:

“Um outro paradigma que tende a sufocar as ações de marketing dentro da pequena e média empresa é a ideia de que o marketing possui um custo caro. O marketing não deve ser encarado como custo, mas como investimento. A empresa investe na sedução do seu cliente, ou do seu potencial cliente [...]” (VALERIO NETTO, 2006, p. 31)

O marketing não se resume à comunicação do produto, conforme explicado anteriormente, bem como nem todas as ações de comunicação possuem custo elevado, porém a confusão entre marketing e comunicação é constante:

“[...] A função do marketing é comunicar aos clientes as competências da empresa, identificar as necessidades dos consumidores participando da tradução delas em especificações do produto, e traçar estratégias que direcionarão a atuação da produção e de outras funções da empresa.” (GIANESI, 1994 apud VALERIO NETTO, 2006, p. 32)

Comunicar é uma das funções de marketing, e deve ser planejada para atingir os públicos adequados. Já o item promoção do composto de marketing deve apresentar uma mensagem básica de vendas:

“O que a companhia deve divulgar aos prováveis clientes sobre si mesma e seus produtos e serviços? Não há dúvida de que há muitos pontos atraentes de venda que você gostaria de comunicar. Mas a questão é: que atributos chaves você deve enfatizar para transmitir melhor a sua mensagem e causar impacto maior? Uma mensagem de venda eficaz é uma mensagem enfocada.” (RESNIK, 1990: 101)

Hisrich e Peters (2004, p. 178-180) abordam o plano de negócios, características essenciais, legislação e até mesmo o processo de falência de uma empresa. Porém, apenas menciona brevemente a comunicação, especificamente a digital, através de sites ou portais na internet, e apenas com o objetivo de explicar que a pequena empresa deve investir no comércio eletrônico. Concordamos com a importância do investimento em comunicação e comércio digital, mas reiteramos que não é a única solução possível. Em relação ao plano de marketing (HISRICH, PETERS; 2004, p. 252) a publicidade é mencionada como comunicação com o cliente, embora seja constatado o alto custo dessa ação. Os demais meios possíveis de comunicação com clientes são citados sem aprofundamento, e não são levados em consideração os relacionamentos com outros públicos de interesse da

organização. O plano de marketing deve incluir a análise de mercado, como vimos anteriormente; a adaptação do produto ou serviço às demandas do mercado; a ativação do mercado, ou seja, a distribuição, a comunicação e as vendas; e finalmente a avaliação das ações executadas, sistematizados como 4A's (COBRA, 2009; KOTLER, 1998).

É importante salientar que os estudos sobre marketing agregaram também os 4C's, que se correspondem com os 4P's, a saber: o produto deve se adequar às necessidades e desejos do cliente; o custo deve se encaixar com as possibilidades do cliente e refletir o preço; a distribuição (praça) deve ser conveniente para o cliente; e a promoção (divulgação) deve ter ênfase na comunicação com o cliente de maneira clara e objetiva (COBRA, 2009; KOTLER, 1998; YANAZE, 2007).

Longernecker, Moore e William (1997, p. 207) focam a gerência das pequenas empresas. Ao abordar a elaboração do plano de marketing, no P relativo à promoção, a comunicação é mostrada como estratégia para o cliente adquirir “[...] consciência do produto ou serviço e para motivar os clientes a comprar. [...] As vendas pessoais e propagandas são duas das alternativas mais populares [...]”, ou seja, o tratamento dado à comunicação visa apenas vendas, de maneira imediata.

“[...] Para a pequena e média empresa, a contratação de um profissional especializado para essa função [marketing] pode ser um investimento alto; portanto é necessário que o proprietário [...] tenha sensibilidade para prever e detectar possíveis mudanças que estão por acontecer, e que possam representar uma oportunidade ou uma ameaça para a empresa.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 36)

## **2.2 Comunicação organizacional e relações públicas na pequena empresa**

A comunicação é inerente ao ser humano e ao grupo social no qual ele vive. Schuler et al (2004, p. 8-9) afirmam que comunicar é um ato que tem o intuito de tornar comum. Entretanto, comunicar é complexo e criativo, pois são inúmeras as dificuldades existentes no ato de se comunicar e se relacionar com as demais pessoas, pois

“[...] comunicar-se adequadamente nesta era da globalização e da informação é um requisito de sobrevivência tão decisivo quando a prática da qualidade, da redução de custos, do aumento e do acesso à tecnologia de ponta [...]” (CHINEM, 2006, p. 27)

A complexidade da comunicação fica evidente ao pensarmos que suas características fundamentais são credibilidade, contexto, conteúdo, clareza, continuidade, consistência e o comunicador deve entender os canais de comunicação e a capacidade do público (CABRERO; CABRERO, 2001, p. 41).

Embora não seja o objetivo principal dessa pesquisa, é importante salientarmos que, nesse início de milênio, as atividades de marketing e relações públicas estão mais próximas e, embora haja pouca literatura específica sobre o assunto, consideramos que abordar esse assunto é salutar para o pequeno empresário.

O estudo do campo da comunicação nos mostra diversas vertentes e associações, que, entre outras, inclui a lingüística, a cultura e a comunicação organizacional, sobre a qual nos debruçaremos. A comunicação organizacional

“[...] estuda como se processa o fenômeno organizacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo da comunicação entre a organização e seus diversos públicos.” (KUNSCH, 2003, p. 149).

Kunsch (2003, p. 149) afirma que “[...] comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente no Brasil [...]”, o que pode provocar desentendimento e gerar equívocos. Como vimos anteriormente, os termos marketing e comunicação também são utilizados como sinônimos, aumentando os ruídos. Para Kunsch, a comunicação organizacional deve seguir a filosofia da comunicação integrada, definida como “[...] a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização [...]” (2003, p. 150).

A comunicação integrada (KUNSCH, 2003; 2008) abrange a comunicação institucional, capitaneada pelas relações públicas e que abrange marketing social, marketing cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, imagem corporativa, editoração multimídia e publicidade institucional; a comunicação interna, realizada pela comunicação administrativa e que cuida do processo comunicativo, fluxo informativo, redes formais e informais, barreiras e

mídias internas; e a comunicação mercadológica, liderada pelo marketing que trata da publicidade, promoção de vendas, feiras, exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal. O conceito de comunicação mercadológica pode ser entendido como sendo

“(...) aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ ou no comportamento do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas embalagem, marketing direto, propaganda e publicidade.” (PINHO, 2001, p. 40)

A comunicação mercadológica busca o relacionamento com os clientes de um produto ou serviço, utilizando para tal fim todos os instrumentos cabíveis, buscando destacar sua mensagem na mente do consumidor.

O objetivo de trabalhar com a comunicação de maneira integrada é buscar a eficácia nas ações comunicacionais adotadas. Argenti (2006, p. 29) considera que para a comunicação organizacional ser eficiente, sua estratégia deve determinar os objetivos da comunicação; estipular os recursos disponíveis; e conhecer a reputação da organização.

Lembramos ainda que a comunicação possui redes formais, as comunicações oficiais da organização; e informais, que se dão pela transmissão boca a boca ou mediada digitalmente, e que podem gerar boatos. A comunicação dentro de uma organização também se dá em quatro níveis, que são: intrapessoal, ou seja, a reflexão individual e pessoal; interpessoal, entre as pessoas que trabalham ou se relacionam com a organização; organizacional, a comunicação da e na organização; e tecnológico, a utilização de tecnologias de informação e comunicação para transmissão e armazenamento de dados. Existem também os fluxos da comunicação, que podem ser descendentes, da cúpula da organização para a base hierárquica; ascendente, que faz o trajeto inverso; lateral ou horizontal, entre pessoas do mesmo nível hierárquico; transversal, que se move em todas as direções; e circular, similar ao transversal, porém mais freqüente nas organizações mais informais (KUNSCH, 2003, p. 77-86). Consideramos que a pequena empresa deva ter um fluxo de comunicação circular, para facilitar o processo comunicacional, evitando o surgimento de boatos e melhorando o relacionamento com seus públicos estratégicos.

A comunicação também contribui para a constituição das organizações, logo, não poderia ser diferente para a pequena empresa, pois

“[...] a informação também é uma variável de importância fundamental nos trâmites de negociação. Muitas vezes, contudo, subestima-se a importância das informações nas atividades de negociação, por poderem ser consideradas óbvias e desprezíveis.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 15).

Já a comunicação organizacional e as relações públicas têm entre seus objetivos a comunicação dirigida aos seus públicos de interesse, previamente mapeados por serem de importância estratégica para a empresa. Podemos citar como exemplos de objetivos conseguidos através de atividades de relações públicas o aumento da credibilidade da empresa; a criação de envolvimento; a melhoria da imagem da empresa; a prevenção de crises; o ajuste às necessidades dos clientes; a atração de investidores; a criação de laços com a comunidade local; sinalização interna e externa; uso da comunicação digital; presença em feiras e eventos da área; acompanhamento das notícias do setor e criação de identidade visual; comunicação mercadológica (ARGENTI, 2006; SOUZA, 2004), entre outros instrumentos e soluções, que poderiam trazer benefícios para a pequena empresa. Entretanto, a literatura voltada para este segmento não se aprofunda ou mesmo desconhece suas nuances, conforme atesta Chinem (2006), que tenta esclarecer ao pequeno empresário quais são os instrumentos possíveis para a realização da comunicação do seu negócio. Cita o autor: mala direta, folhetos, publicações técnicas, telemarketing, boca a boca, cartões postais colecionáveis, marketing direto e *e-commerce*, entretanto, defendemos que a comunicação para ser efetiva deve ser planejada e duradoura, utilizando estes instrumentos apresentados de maneira planejada e em conjunto com outros relativos à comunicação institucional e interna-administrativa, pois o foco unicamente na comunicação mercadológica enfraquece o efeito desejado pela atividade de *branding*, que para Rodrigues (2008) é uma filosofia de gestão, que deve utilizar a marca como instrumento para tomada de decisões estratégicas da organização, de modo a aumentar a percepção de valor desta marca.

Cabrero e Cabrero (2001), Cesca (2009), Farias (2008) e Fortes (2003) assinalam como meios possíveis para a comunicação dirigida com os públicos de interesse quadro de avisos, memorando, circular, panfleto, cartaz, discurso, telefone,

reunião, convenção, palestra, comemoração, feira, logotipo, sinalização entre outros. Consideramos estes meios adequados para a utilização pelo pequeno empresário, pois desde que a comunicação seja planejada, ela alcançará resultados favoráveis com o uso dos meios existentes na organização.

A comunicação mercadológica, a institucional e a administrativa, que podem ser realizadas por profissionais de diversas áreas como relações públicas, publicitários, jornalistas e até mesmo por profissionais de áreas como engenharia, economia e administração (KUNSCH, 2004, p. 127), devem ser planejadas com cuidado uma vez que recursos existentes podem facilmente ser desperdiçados, pois o consumidor não gosta de ser interrompido durante seu lazer, as mídias evoluíram muito nos últimos quinze anos, além do aumento da presença da internet no cotidiano das pessoas. Scott (2008) afirma que as organizações que não estiverem presentes na rede, através de blogs, *podcasts*, microblogs, fóruns, *wikis*, sites e demais redes de relacionamento, estão fadadas a desaparecer com a virtualização da sociedade. A comunicação digital pode promover a internacionalização da empresa e é um meio bastante acessível ao pequeno empresário, pois o uso da maioria dos sites é intuitivo e seus custos são relativamente baixos, mesmo incluindo a prestação de serviços e pagamentos de eventuais taxas, especialmente se os custos forem comparados a publicidade tradicional.

Simon (2003, p. 137) aponta como único item relativo à comunicação a publicidade, apontada como pouco importante para o desempenho competitivo da empresa. Ao contrário do que afirma Simon (2003), autores da área de publicidade explicam a importância da propaganda de marcas e produtos, pois a comunicação publicitária cria a imagem de muitos produtos (PINHO, 1996) e seu discurso traduz os valores culturais e simbólicos do mundo contemporâneo (TRINDADE, 2005).

Longerneck, Moore e William (1997, p. 207) apontam a venda pessoal, propaganda e promoção de vendas como principais ferramentas de comunicação, buscando apenas a divulgação para os clientes. Tenta-se apresentar a comunicação de maneira mais atrativa e prática para o empreendedor:

“A negociação depende da comunicação, pois ocorre entre indivíduos que agem tanto por si quanto como representantes de grupos organizados. Ao se comunicar, as pessoas mantêm certo tipo de relacionamento, utilizando-se dos diferentes canais de comunicação para atingir os seus objetivos.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 15)

O autor ainda especula sobre a questão dos canais de comunicação a serem utilizados, sem, no entanto, mostrar as diferenças e características de cada um:

“A escolha dos canais de comunicação depende dos participantes, de suas características individuais e das habilidades pessoais, além dos objetivos que foram estabelecidos para aquela negociação.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 15)

Com uma observação contrária à comunicação entendida apenas como divulgação, Simon (2003) sustenta que algumas organizações de pequeno porte justificam a pouca preocupação com a comunicação institucional alegando que não estão interessados em revelar suas estratégias de sucesso e ajudar aqueles que se descuidaram de seus negócios ou que ninguém ainda percebeu seus nichos de atuação. Embora sejam declarações astutas, devemos lembrar que a comunicação organizacional busca a melhoria dos relacionamentos entre a empresa e seus públicos de interesse, e não apenas a publicidade de produtos e serviços.

Informações detalhadas e específicas sobre a comunicação da pequena empresa são dificilmente encontradas na literatura especializada. Por outro lado, diversos autores citam a questão da identidade organizacional como uma maneira de diferenciar seu produto ou serviço da concorrência. Ao afirmar que “[...] ao contrário do executivo de uma grande corporação, você [proprietário] é pessoalmente responsável por todos os aspectos da companhia e de seus produtos [...]” (RESNIK, 1990, p. 9) é taxativo ao vislumbrar a importância da figura do pequeno empresário, pois, nesse tipo de organização, a imagem do proprietário está intimamente ligada ao negócio – e essa afirmação se estende aos negócios de grande e médio porte em algumas situações. Essa ligação é profunda:

“A principal visão que o empreendedor deve ter é que todas as pessoas envolvidas com a empresa, sejam elas do escopo técnico, da administração ou de vendas, são responsáveis pela boa divulgação do seu nome no mercado. Por exemplo, em uma grande empresa, o departamento de marketing elabora e coloca na mídia uma campanha de impacto, e depois um potencial cliente entra em contato com a empresa. Nesse primeiro contato direto uma telefonista mal-humorada atende ao telefone, deixando o cliente em espera na linha por alguns minutos. Posteriormente, transfere-o para um outro colaborador que, igualmente, o atende mal e não passa as informações devidas. O marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada; é o negócio como um todo, visto do ponto de vista do cliente.” (VALERIO NETTO, 2006, p. 31-2)

Chinem (2006, p. 31) alerta que não se deve “[...] criar uma falsa ideia do produto [...]”, observação que, apesar de óbvia em tempos de transparência e responsabilidade social, muitas organizações ignoram, originando crises de imagem. Segundo o autor, “[...] o que se leva para casa é um conjunto de imagens [...]”, assunto que trataremos no capítulo três.

Valerio Netto discute a questão da contratação de profissionais especializados em comunicação, conforme observado anteriormente por nós:

“Diversos profissionais atuam na área de assessoria de imprensa, mas tornam-se inviáveis para uma pequena empresa em função do custo de seu trabalho. Deste modo, é necessário que os líderes da pequena empresa ampliem sua rede de contatos, acrescentando um pessoal da mídia e, posteriormente, submetam-lhes textos com informações sobre a empresa ou relacionados a novos produtos, com o objetivo de vê-los publicados. Tal ação, caso concretizada, traz uma imagem organizacional favorável para a empresa [...].” (VALERIO NETTO, 2006, p. 47)

Existe preocupação com a identidade visual da organização, um dos itens componentes da comunicação organizacional:

“O material promocional da companhia, como prospectos, boletins informativos, manuais e correspondências periódicas, é uma extensão das vendas diretas. Se os destinatários forem escolhidos com cuidado, o material pode ser uma ferramenta de venda de custo muito eficaz. Mas estes materiais também devem parecer atraentes: limpos, com um layout bonito e vivo. Precisam comunicar uma mensagem enfocada e transmiti-la rapidamente e de forma adequada, ou a mensagem se perderá a caminho da lata de lixo.” (RESNIK, 1990, p. 103)

Embora a identidade visual não seja a única preocupação identitária da empresa, é importante tê-la bem definida, preferencialmente por profissionais da área. Para que a pequena empresa tenha sucesso, deve ser compreendida a importância de uma estratégia comunicacional deliberada:

“[...] além do despreparo para administrar um negócio, a falta de cultura de comunicação do micro e do pequeno empresário, que se atiram num empreendimento cheio de riscos sem a menor noção de direção, desconhecendo coisas básicas como os públicos-alvo e as mídias (meios de comunicação) para chegar com eficiência até eles.” (GOMES e NASSAR, 2001, p. 23)

Ou seja, a comunicação organizacional precisa ser entendida como um instrumento administrativo, pois “[...] em qualquer negócio, não importa o tamanho,

seus responsáveis precisam colocar a comunicação empresarial ao lado das ferramentas mais importantes de gestão [...]” (GOMES e NASSAR, 2001, p. 24).

Uma imagem organizacional positiva para a pequena empresa é fundamental:

“[...] pequenas empresas também devem cuidar do assunto [imagem corporativa], pois, além de complementares, são sinérgicos e mutuamente funcionais, sendo que a reputação é a melhor maneira de obter resultado com o investimento na imagem corporativa.” (CHINEM, 2006, p. 26)

Concordamos com as ideias mencionadas acima e reafirmamos a importância da pequena empresa possuir uma forte identidade organizacional, para que ela possa ser competitiva no mercado e destacada entre seus concorrentes. As reflexões sobre as questões identitárias, sejam elas organizacionais ou culturais, seguem no próximo capítulo.

### **3 Identidade e imagem organizacionais**

Há convergência dos autores em referendar o significado da identidade organizacional: aquilo que a organização realmente é, o que ela oferece, como ela fabrica seus produtos, como é seu relacionamento com funcionários, clientes e fornecedores, entre outros públicos de interesse; bem como o significado de imagem organizacional, ou seja, como a organização é percebida pelos seus diversos públicos. Morin (2006) nos lembra que o espírito do tempo em que vivemos é superficial e fútil, o que traz desafios para entendermos essa realidade em que vivemos, marcada pela sua singularidade e diversidade, enquanto Bauman (2005, p. 96) afirma que “[...] as identidades são para usar e exibir [...]”, de modo a aumentar a afinidade entre os conceitos sobre identidade e imagem organizacional.

Identidade e imagem corporativas são temas de extrema importância para a eficácia da comunicação integrada, pois, de maneira simplificada, a identidade mostra quem a organização realmente é, quais são seus valores, missão, visão e políticas, enquanto a imagem é a interpretação desta identidade por parte de seus públicos estratégicos, com profunda dependência do contexto em que a organização está inserida e é observada. Identidade cultural é um conceito imprescindível para o entendimento da cultura e do clima organizacional. Por essas razões, estudaremos neste capítulo esses conceitos.

#### **3.1 Identidade**

A identidade, de acordo com García-Canclini (2006, p. 129), “[...] é uma construção que se narra [...]”. Essa definição nos é salutar, pois estudaremos a identidade brasileira através de uma das narrativas possíveis. Nas palavras de Hall (2006, p.12), “[...] o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de

várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas [...]”. A identidade não é única nem plana.

“A identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia [...] somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente.” (HALL, 2006, p. 13)

Concordamos com Hall e com Giddens (2002, p. 157), ao afirmar que “[...] na sociedade moderna, o eu é frágil, quebradiço, fraturado, fragmentado [...]”. Essas definições nos ajudam a não generalizar os conceitos desenvolvidos na seqüência, e sim trabalharmos com eles de acordo com o que as situações permitem, pois a identidade

“[...] é um conceito-síntese. Representa o processo pelo qual uma pessoa ou um grupo procura integrar seus vários status e papéis em uma visão coerente de si mesmo. Além do mais, ela introduz uma dimensão inteiramente diferente, qual seja, a autopercepção do *self* e a atribuição ou a imagem feita pelos outros de nós.” (BARBOSA, 1992, p. 127)

García-Canclini (2006, p. 131) considera o hábito de “[...] considerar os membros de uma sociedade como pertencendo a uma só cultura homogênea [...] pouco capaz de captar situações de interculturalidade [...]”. Nesse sentido, entendemos as diversas facetas identitárias de uma nação como uma forma de interculturalidade. García-Canclini (2000) observa a heterogeneidade cultural da América Latina e sua mistura entre “[...] instituições liberais e hábitos autoritários, movimentos sociais democráticos e regimes paternalistas [...]” (2000, p. 19) e afirma ainda que “[...] os efeitos da globalização tecnológica e econômica sobre a reformulação das identidades [...]” ainda são temas a serem analisados (GARCÍA-CANCLINI, 2006, p. 137). Surge então o conceito de identidades fluidas:

“[...] Tornamo-nos conscientes de que o ‘pertencimento’ e a ‘identidade’ não tem a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis, e de que as decisões que o próprio indivíduo toma, os caminhos que percorre, a maneira como age – e a determinação de se manter firme a tudo isso – são fatores cruciais tanto para o ‘pertencimento’ quanto para a ‘identidade’ [...]” (BAUMAN, 2005, p. 17)

Tentar criar uma única definição implica em dificuldades homéricas:

“O termo identidade é carregado de problemas. Uma das suas muitas dificuldades é o relacionamento com outros termos, tais como alteridade, diferença, igualdade. Não obstante essas dificuldades, pode ser entendido, por via de aproximação, como um conjunto mais ou menos ordenado de predicados por meio dos quais se responde à pergunta: quem sois? Se a resposta a esta pergunta no plano individual não é simples, no plano coletivo é sempre complexa.” (LAFER, 2007, p. 15)

E no que tange o plano coletivo, aqui entendido como identidade organizacional, essa complexidade se mostra por inteiro: a identidade organizacional está relacionada com a organização, sua localização, seus trabalhadores, a identidade nacional, enfim, existe uma miríade de aspectos complicadores para tentarmos criar uma identidade monolítica. O importante elemento cultural é destacado por Castells (2006, p. 22) ao afirmar que “[...] identidade [é] o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados [...]”. O sujeito é “[...] influenciado pelas condições sociais e culturais [...]”, afirma Wolton (2006, p. 38), ou seja, é impossível negar que existam influências originárias das mais diversas fontes, criando identidades particulares e únicas para cada indivíduo, que por sua vez, poderá escolher qual identidade é mais propícia para cada ocasião.

A dificuldade em se definir uma única identidade está relacionada ao contexto social em que vivemos. Para Bauman (2005, p. 60) “[...] uma identidade coesa, firmemente fixada e solidamente construída seria um fardo, uma repressão, uma limitação da liberdade de escolha [...]”. Ter uma única identidade, simples, definida, vai contra as necessidades do sujeito contemporâneo.

“A identidade – sejamos claros sobre isso – é um ‘conceito altamente contestado’. Sempre que se ouvir essa palavra, pode-se estar certo de que está havendo uma batalha. O campo da batalha é o lar natural da identidade. [...]” (BAUMAN, 2005, p. 83).

Com o apoio dos pensamentos acima relacionados, entendemos que existe uma grande dificuldade em determinar um significado único do que seja identidade cultural porque existem inúmeros fatores exercendo influências diversas sobre o sujeito.

A interdependência de conceitos como cultura, identidade e imagem organizacionais, além de sua valorização, é apresentada por Almeida (2009), para quem a cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização e que

permite a interpretação da realidade, e o seu estudo ajuda na compreensão da identidade organizacional. “Cultura é um conceito antropológico e sociológico [...]” (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 16) e por esse motivo ela se diferencia e se transforma nas diferentes sociedades e épocas. As organizações, assim como as etnias e classes sociais, produzem sua própria cultura, que refletirá seus valores, suas identidades e seus objetivos.

A reputação é o resultado de um processo de construção simbólica proveniente do estudo da identidade, que enriquece o entendimento da cultura, contribui para dar sentido à cultura e para dar significado à organização, fornece o contexto para o entendimento das regras e posiciona o indivíduo no sistema social e só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações.

Hofstede (apud MOTTA, 2006, P. 30) em sua pesquisa afirma que o Brasil é uma sociedade coletivista, que possui uma grande distância do poder, em que evitar a incerteza é algo desejado e cujas dimensões masculinas e femininas são muito próximas. Ser uma sociedade coletivista significa que as “[...] as redes sociais (são) profundas [...] incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. É o caso em que as pessoas esperam que seus grupos deem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade [...]” (MOTTA, 2006, p. 27). Já a alta distância do poder é caracterizada pelos níveis hierárquicos e necessidade de subordinação; enquanto evitar a incerteza “[...] mede o incômodo diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas [...] pondo em prática regras mais formalizadas [...]” (MOTTA, 2006, p. 28). Conclui Motta (2006, p. 29) que “[...] nos países de alta distância de poder e baixa busca de se evitar a incerteza, os empregados pensam ou tendem a pensar as organizações como famílias tradicionais [...]”. Masculinidade se refere à aquisição monetária, e feminilidade ao relacionamento social. De acordo com a pesquisa, o Brasil apresenta equilíbrio nessa categoria (MOTTA, 2006, p. 27-30). Entretanto, essa ambiguidade pode facilitar o surgimento do “jeitinho brasileiro” e do “você sabe com quem está falando?”, conceitos cunhado por DaMatta (1984) e explorados posteriormente neste trabalho.

### 3.2 Identidade organizacional

Para Lasbeck (2009, p. 10) “[...] a identidade de uma organização está associada a tudo o que é inerente ao seu modo de ser, sua conformação, sua razão de existir [...]”. Para Andrade (1997), a identidade pode ser corporativa, ou seja, a utilização de processo midiático e formal (televisão, jornal, revista) com características representativas do todo da organização e lhe dão especificidade, estabilidade, coerência ao mesmo tempo em que a torna identificável, ou organizacional, isto é, concebida por meio de um processo de comunicação interpessoal entre os membros da organização, resultado das experiências diárias, construída pelo comportamento e pela linguagem.

Os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais e o indivíduo constrói a identidade, seja da organização, do grupo de trabalho, do departamento, ou de um pequeno grupo com características próprias. Esse conhecimento é importante para as pequenas empresas, pois são organizações que muitas vezes dependem diretamente dessa identificação com os públicos de interesse.

Para Kunsch (2003, p. 170), “[...] identidade é o que a organização é, faz e diz [...]” e

“[...] a identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E, também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros” (KUNSCH, 2003, p. 172).

A identidade é a “[...] manifestação tangível da personalidade da organização” (KUNSCH, 2003, p. 173). Vemos novamente que a pequena empresa deve utilizar essas estratégias para que seja criada, posteriormente, uma imagem organizacional memorável e positiva.

Já Torquato (2004) afirma que identidade é a soma das características físicas fundamentais do produto, da amálgama de ingredientes que formam sua personalidade e sua composição manufaturada, enquanto Pinho (1996) alega que

identidade é a embalagem e marca de toda uma companhia, possibilitando sua comunicação para os mercados e públicos-alvo, diferencia a empresa de modo positivo e memorável, projetando uma personalidade única e posicionando adequadamente a companhia no mercado. A identidade da marca mantém uma relação próxima com os produtos e serviços fabricados ou fornecidos, o ambiente onde são produzidos ou oferecidos, a comunicação da empresa de seus produtos e serviços e o comportamento das pessoas no interior e no exterior da organização. A criação e utilização de uma marca como parte da identidade organizacional é um dos pontos de distinção em relação aos concorrentes de mercado, não só da pequena empresa.

Nesse sentido, Andrade (1997) afirma que identidade é aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida, imagem como a organização é percebida por seus públicos de interesse, marca é um conjunto de valores, um pacto entre a empresa e o consumidor, pois o produto é uma coisa, mas a marca é uma promessa, que a pequena empresa deve cumprir, pois “[...] um cliente insatisfeito forma a opinião negativa sobre um produto ou serviço de outras onze pessoas. Já um cliente satisfeito fala bem do seu negócio para outras cinco pessoas [...]” (GOMES e NASSAR, 2001, p. 89). Esse dado é assustador para um pequeno empresário, que muitas vezes necessita do boca a boca positivo para divulgação do seu negócio.

Para Riel (1995), a identidade é constituída pelos símbolos, comunicação e comportamento. Através destes itens a personalidade se manifesta, com os objetivos de aumentar motivação entre funcionários, inspirar confiança entre os públicos alvos da organização, reconhecer o papel vital dos consumidores e dos financiadores. As principais preocupações concernentes à identidade corporativa são a imagem pública, a projeção externa, a apresentação visual ou logomarca, a propaganda, o comportamento dos funcionários, a expressão da cultura, valores e filosofia e, finalmente, o produto e a marca. Todas essas preocupações devem ocupar lugar de destaque na pequena empresa, visando o seu crescimento e manutenção, além de serem importantes para a comunicação organizacional.

Para Costa (2001), a identidade corporativa pode ser analisada através de vetores, a saber: quem é (a empresa), ou seja, sua identidade; o que faz; o que comunica; o que a empresa significa para o público, sua imagem; e o vetor central, que cruza todos os anteriores, a ação propriamente dita. Dada a complexidade do

seu conceito, pode ser mais complicado para o pequeno empresário aplicar seu pensamento sem a consultoria de profissionais especializados, o que pode ser um impeditivo por conta da situação financeira delicada de grande parte dos pequenos empresários.

O autor apresenta um histórico em que a identidade surge primeiramente como marca, com uso inicial para identificar os comerciantes e evitar pirataria. Na Idade Média, a marca garantia maior controle por parte das corporações de ofício e no século XVII, a marca defende as empresas contra fraudes, imitações e falsificações. Hoje, a marca é tida como símbolo de status, além de garantia de qualidade e até de responsabilidade social.

Klein (2004, p. 174) também desenvolve o histórico do surgimento da marca, que “[...] tornou-se importante com a industrialização e com o transporte de massa [...]”, de modo que a marca foi inicialmente uma maneira de substituir a relação de confiança entre o consumidor e o produtor local, fundamental ainda hoje, como afirma Zanini (2007), especialmente para o pequeno empresário, como frisamos nesse capítulo. Para a autora,

“[...] a marca alimenta-se de significado, é um gigantesco aspirador de significado. É também um aspirador de espaço, porque não basta ter uma nova ideia, você tem de expressá-la em algum lugar do mundo real e tem de contar sua história, sua narrativa, a narrativa da sua marca, do seu mito [...]” (KLEIN, 2004, p. 177)

Toni (2009, p. 239) afirma que a identidade organizacional é um modelo mental criado através de associações racionais, sensoriais, emocionais e simbólicas, correspondendo a uma imagem diferenciada para todo e qualquer indivíduo singular, no que é corroborado por lasbeck (2007, p. 89), ao afirmar que os discursos organizacionais tendem a revelar “[...] emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas [...]”. Para Freitas (2008, p. 151) “a identidade de uma organização não se constrói no imediatismo e na impessoalidade [...]”, ou seja, o discurso e a proximidade são fundamentais para a consolidação de uma identidade organizacional.

O conceito de identidade organizacional pode ser resumido da seguinte maneira:

“A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos” (ARGENTI, 2006, p. 80-1)

Argenti (2006) também apresenta algumas indicações para moldar a identidade: visão corporativa inspiradora, marca cuidadosamente elaborada e auto-apresentação coerente; e também como gerenciar a identidade: fazer auditoria de identidade, definir objetivos para a identidade, desenvolver projetos e nomes, lançar, comunicar e implementar o programa. É importante salientar que a marca é um símbolo, e por esse motivo pode apresentar significados distintos aos diversos públicos, motivo pelo qual a contratação de um profissional da área pelo pequeno empresário é importante, embora nem sempre seja possível, conforme afirmamos anteriormente.

Uma identidade organizacional bem construída é fundamental para uma organização de pequeno porte uma vez que

“A pequena empresa necessita desesperadamente de uma clara identidade e de um conceito dominante de organização para separar os assuntos administrativos vitais dos desejáveis, os importantes dos triviais, e o músculo da gordura. Ele deve explorar suas opiniões e potenciais em margens competitivas que a distingam de suas rivais.” (RESNIK, 1990, p. 31)

A identidade organizacional origina o reconhecimento da marca, que pode ser entendido como “[...] um sistema complexo e intricado de informações e ações no qual se cruzam disciplinas diversas e muitos desafios de difícil controle [...]” (MARTINS, 2007, p. 117). Para facilitar a integração destes fatores, o *branding*, ou seja,

“[...] o conjunto de recursos e ações ligados à administração das marcas e que, se tomados com conhecimento e competência, levam-nas para além de sua natureza de marketing, integrando-as à cultura e permitindo que influenciem a sociedade, enriquecendo as vidas das pessoas, num mundo cada vez mais confuso e complexo” (MARTINS, 2007, p. 118).

O *branding* tem como missão garantir que a marca seja percebida, ou seja, sua imagem, pelos públicos de interesse de maneira amistosa, com o objetivo de facilitar a vida das pessoas e, obviamente, contribuir para o crescimento da organização.

### 3.3 Imagem organizacional

A imagem organizacional está diretamente vinculada com a identidade organizacional. Kunsch (2003, p. 170) afirma que “[...] 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”. A imagem pode ainda ser definida como “[...] instrumento intangível de gestão, conhecimento subjetivo, soma de experiências que alguém tem de uma organização, representação de dada realidade e de que modo a organização é vista pelos públicos [...]” (KUNSCH, 2003, p. 171). Para Torquato (2004) imagem é a projeção pública, o eco da identidade, as percepções sobre o produto, valores, manifestações e apreciações sobre suas qualidades. A marca deve conjugar aspectos como funcionalidade, força simbólica, nome, concisão, precisão e aspectos legais, pois é a roupagem pública e simbólica do produto. A imagem da marca será tanto maior e mais consolidada quanto maior for seu tempo de exposição pública. É importante lembrarmos que as pequenas empresas têm verbas limitadas em relação à exposição pública na grande mídia de massa, devendo assim focar na comunicação dirigida, algo que, como vimos no primeiro capítulo, algo que não é divulgado constantemente na literatura voltada ao setor. Pinho (1996) corrobora esse pensamento ao declarar que a imagem da marca é construída por informações veiculadas, experiências no uso, embalagem, relações públicas, promoção de vendas e embalagem.

Neves (1998; 2000) garante que imagem é um importante fator de competitividade e é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem o produto, o serviço ou a empresa que os oferece e não é necessariamente realidade. Para o autor, historicamente, as empresas têm imagem ruim: falências, escândalos econômicos e ambientais, entretanto, uma imagem competitiva gera negócios, atrai e mantém profissionais qualificados, consegue *goodwill*. O autor apresenta a estratégia de administração de imagem, que abrange a apuração e compreensão dos atributos positivos e negativos através de pesquisas, valoração dos atributos positivos e diminuição dos negativos, bons produtos e serviços, boa administração, e ser considerada um bom lugar para trabalhar como fundamental para as organizações. Como vimos anteriormente, as pequenas empresas colaboram para o país, com o aumento do PIB e a criação de empregos, podendo utilizar esses

argumentos para evitar a associação com a imagem negativa inicial que muitas empresas possuem por parte da opinião pública. Para Andrade (1997), as relações públicas ajudam a administrar percepções, fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma empresa (pública ou privada) os valores e atributos justos e deve auxiliar na construção de uma boa reputação corporativa a partir da comunicação da identidade corporativa.

O conceito de reputação é focado por Viana (2006), que se sustenta na harmonia de uma identidade sólida com uma imagem coerente, pois a imagem corporativa nasce de uma percepção instantânea, frívola e sem continuidade no tempo. Uma pequena empresa que tenha uma reputação positiva tem uma sólida vantagem competitiva em seu mercado de atuação. Brandão e Carvalho (2003) apresentam a imagem como produto da imaginação, consciente ou inconsciente, que evoca algo por ter com ele semelhança ou relação simbólica, aura que recobre toda a empresa. Para os autores, a identidade implica relações, conflitos e negociações que se estabelecem entre a estrutura produtiva e o ambiente. Eles afirmam que a supervalorização da imagem organizacional foi causada pelo crescimento de empresas de serviços, pois a credibilidade, baseada na imagem, é seu maior patrimônio e que a responsável pela construção do binômio identidade e imagem é a comunicação, tanto interna quanto externa. Eles também mostram os prejuízos que a internet pode trazer para a imagem das organizações, assunto ainda recente e sobre o qual nem todas as organizações, independente do seu porte, têm se debruçado. Muitos autores (ASSEF, 1999; AZEVEDO, 2002; CHÉR, 2008; CHINEM, 2006; DRUCKER, 2002; HISRICH, PETERS, 2004; LONGERNECKER, MOORE, WILLIAM, 1997; MACHADO, ESPINHA, 2007; RESNIK, 1990; RIOS, 2002; SIMON, 2003; SOIFER, 2002; VALERIO NETTO, 2006) afirmam que a pequena empresa se diferencia pela qualidade de seu atendimento, ou seja, as pequenas empresas possuem um conhecimento empírico do conceito de imagem organizacional.

Costa (2001) afirma que todos somos compradores de imagens, e estas são superposições de sensações, impressões, contatos e experiências que se configuram lentamente. As experiências da identidade e da imagem acontecem através de mensagens visuais, sonoras, audiovisuais; dos espaços, lugares, ambientes, pontos de vendas e de serviços; dos elementos de uso e suportes informacionais; e da expressão cultural, isto é, a personalidade corporativa,

qualidade, relações. A pequena empresa deve ter ciência desse fato – compram-se imagens, e não produtos ou serviços – e investir na manutenção de uma imagem organizacional positiva. Lasbeck (2007, p. 91) contribui com esse significado ao entender o conceito de imagem como um “produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa”. A imagem de uma organização corresponde ao modelo mental que os indivíduos criam pra representá-la, de acordo com Schuler (2000).

As relações públicas devem ser consideradas como uma conexão profunda com outras formas de comunicação organizacional, de acordo com Cheney e Christensen (2001) que algumas organizações têm dificuldades em convencer seus públicos externos se os públicos internos não acreditam em suas mensagens e que as organizações buscam identidades sólidas e favoráveis, ainda que estas sejam difíceis de obter e manter. Eles apontam o aumento do problema de “ser ouvido” em um ambiente comunicacional saturado de mensagens corporativas e que a identidade deve ser administrada. Se uma organização de grande porte tem problemas para “ser ouvido”, a pequena empresa também terá esse problema em um mundo caracterizado pelo excesso de informações, cabendo ao pequeno empresário evitar o desentendimento dentro de sua organização através de políticas comunicacionais bem estabelecidas.

A diferenciação entre produtos está mais baseada na imagem do que na qualidade, de acordo com Argenti (2006), mesmo porquê os produtos e serviços estão bastante similares dado o uso de tecnologias e políticas administrativas de controle de qualidade. O autor define imagem como o reflexo da identidade de uma organização, a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos, e dependendo das leituras realizadas por estes, a organização pode ter diversas imagens, até mesmo contraditórias.

Segundo o autor, a reputação de uma organização é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas. A reputação é construída ao longo do tempo e não uma percepção em um determinado período, o que caracteriza a imagem organizacional. Argenti (2006, p. 81) afirma que se a imagem refletir precisamente a identidade, o programa de identidade corporativa teve êxito, pois “[...] a imagem é o reflexo da identidade de uma organização [...] sob o ponto de vista de diversos públicos [...]”. Argenti (2006, p. 83) assevera que “[...] os consumidores fazem, continuamente, distinções sobre produtos homogêneos,

baseados muito mais na imagem da empresa do que no produto em si [...]”, informação importantíssima para ser incorporada pela pequena empresa. O autor conclui que a reputação está baseada na percepção de todos os públicos, por ser um produto de públicos internos e externos.

A imagem corporativa para Villafañe (1999) é a síntese de outras três imagens: funcional, interna e intencional. A imagem funcional é o comportamento corporativo, induzida pela organização a partir de suas políticas funcionais, que são qualidade dos produtos, rede comercial, atendimento ao cliente e liquidez financeira; e inclui a imagem financeira e comercial. A imagem interna ou auto-imagem é a cultura corporativa, a imagem que a organização tem de si mesma, ou seja, seus valores, costumes e atitudes grupais. A imagem intencional: é a personalidade corporativa, a que a empresa que infundir na mente dos seus públicos a partir de seu relacionamento com as mídias e uso da identidade visual. Conclui que existe uma imagem pública, ou seja, imagem midiática e projetada no entorno, produzida na mente dos públicos de uma empresa a partir de suas experiências concretas em relação ao comportamento, cultura e personalidade corporativas.

Para Ries e Ries (2002), a atividade de relações públicas auxilia na construção e reconstrução de marcas, pois o que constrói marcas são mensagens numerosas e favoráveis na mídia. Eles citam como exemplos organizações, que iniciaram com pequeno porte e que não possuem mensagens publicitárias na mídia, mas que os diversos públicos conhecem e utilizam, inclusive promovendo o boca a boca e *goodwill*. A imagem organizacional é considerada “[...] um patrimônio que vive de forma autônoma na cabeça do cliente-cidadão [...]” (GOMES e NASSAR, 2001, p. 99). A pequena empresa deve se preocupar com a maneira como é percebida por esses sujeitos.

Existe, em alguns segmentos de atuação da pequena empresa, maior preocupação com a imagem transmitida pelos representantes da organização – humanos ou materiais – também são objeto de preocupação:

“A aparência visual é uma parte distinta da mensagem promocional. Se os vendedores não se cuidam, se as instalações são desorganizadas e deterioradas, se o cardápio de um restaurante está manchado em desordem ou tem erros tipográficos e de ortografia, a empresa comunicará uma mensagem condenadora de desmazelo e mediocridade [...] os cartazes estão malfeitos e desatualizados? O letreiro de neon mostra o nome da empresa faltando duas letras? As instalações, tanto dentro como fora, estão limpas e recém-pintadas? Os caminhões de entrega são apresentáveis? Os

motoristas e entregadores estão limpos e arrumados? As pessoas que atendem o telefone transmitem cortesia, conhecimento e receptividade, ou apenas demonstram impaciência e resistência? (RESNIK, 1990, p. 102)

A identidade organizacional é a base fundadora para a criação de uma imagem sustentável. Ela consiste na história, na política, visão, missão e outros itens correlatos e é transmitida pela organização aos públicos, de acordo com os interesses institucionais. Nesse sentido, podemos retomar o conceito de *branding*, que entende a ligação da marca com a “[...] emoção despertada por ela e os vínculos que poderão ser criados com isso” (MOREIRA, 2005, p. 138). O *branding* concatena os diferentes fatores relativos à marca, sua identidade, imagem, reputação, e os alia ao trabalho feito pelo marketing e pela comunicação integrada, buscando fidelizar o cliente em um ambiente de concorrência ampla. Schuler (2008, p. 245-248) afirma que a imagem é fortemente influenciada pelas percepções humanas, que são no nível físico, ou seja, “[...] as impressões visuais, auditivas, olfativas, palatais e táteis que os produtos deixam nas pessoas [...]” auxiliam na criação do *branding*, pois “[...] são impressões importantes, para a formação da imagem de um produto, porque se referem à experiência mais concreta e direta que o indivíduo teve com ele [...]”; no nível emocional, no qual “[...] o observador emite um julgamento, uma avaliação quanto ao seu interesse, sua utilidade, sua benignidade [...]”; no nível mental, em que são percebidos os atributos racionais do produto; no nível afetivo, a preocupação com o “[...] respeito e gratidão por sua existência e valorização de suas características”; no nível simbólico, que é pensar no produto de forma abstrata; no nível visionário, que “[...] não é aquilo que o consumidor vê, testa e tem, mas, sim, aquilo que ele sonha do produto”; e o nível axiomático, “[...] que envolve os principais valores que um produto representa para uma pessoa [...]”. Essas percepções conjuntas formam uma imagem do produto ou serviço ofertado pelas organizações, e, evidentemente, as percepções serão múltiplas e as imagens, idem.

A imagem será apreendida pelo indivíduo, ser constituinte dos seus públicos, que leva em consideração a mensagem que chega a ele, assim como o contexto, suas experiências e conhecimentos. Para as organizações é impossível controlar a imagem em sua totalidade, mas podem ser realizados trabalhos internos e externos em sua identidade, para assegurar a maior fidedignidade entre identidade e imagem. Não temos como objetivo verificar as estratégias de avaliação da imagem

organizacional, mas autores como Costa (2001), Riel (1995) e Schuler (2000 e 2008) apresentam metodologias interessantes com essa finalidade.

A reputação é um passo além da imagem institucional, pois é não apenas criada ao longo das décadas, através da imagem sempre positiva e da identidade impecável, mas também é “[...] formada por juízos de caráter lógico e alicerçados em opiniões e até mesmo convicções [...]” (IASBECK, 2007, p. 91). Devemos atentar para o fato de que “[...] se os consumidores ou utilizadores dos produtos ou serviços da empresa não se sentem satisfeitos com os mesmos, fundamentando-se [...] na qualidade e na imagem [...]” (LOZANO, 2001, p. 187) da empresa, essa percepção negativa afetará os negócios da organização por afetar a sua reputação. Para Chinem (2006, p. 27), a reputação é obtida através da comunicação adequada com públicos especializados e influentes. Para Farias (2008, p. 94), a “[...] opinião pública favorável [...] é um dos mais importantes objetivos que uma organização estabelece para sua estratégia [...]”. Essa opinião pública favorável é o resultado do acerto entre os conceitos de identidade, imagem e reputação dentro de uma organização.

Neste sentido, podemos afirmar que o conceito de confiança deve ser inserido como um dos pilares da reputação positiva da organização. Para Giddens (2002, p. 25), “[...] a confiança nem sempre é resultado de decisões conscientes [...]”. Para melhor compreender a relação entre identidade, imagem, reputação e confiança, pois, como considera Bosi (1994, p. 15), “[...] a memória é a sobrevivência do passado [...]”, ou seja, das lembranças que desejamos perpetuar, estudaremos agora o conceito de memória organizacional.

### **3.4 Memória organizacional e pequena empresa**

A memória organizacional está diretamente ligada com a cultura organizacional, mitos, ritos, clima organizacional, identidade, imagem e reputação. Para Marchiori (2009, p. 297) “[...] a cultura é compartilhada, ressalta o comprometimento das pessoas com valores, tem sentido emocional, estabelece identificação dos membros e aprova ou não comportamentos [...]”. Nesse sentido, a cultura organizacional, que só pode ser explicada dentro de um contexto (CÉSAR,

2008, p. 128), afeta todas as atividades da organização e é importante que as pequenas empresas saibam utilizá-la a seu favor. Entretanto, se as grandes organizações multinacionais têm dificuldades em organizar sua memória empresarial, seja pelas informações perdidas com o passar do tempo, seja por causa de teorias recentes de administração como os 5S's, na qual o senso de higiene provocou a perda de material histórico irrecuperável, com as pequenas organizações, cujo ciclo de vida na maioria delas não consegue completar cinco anos ou cujo foco em sobreviver no dia a dia dificulta o pensamento de longo prazo, essa atividade é ainda mais difícil. Entretanto, por seu estreito relacionamento com o conceito de identidade, trataremos agora sobre memória organizacional.

“Como o ano está passando depressa”, “não tenho tempo para fazer nada”, “preciso de mais tempo” e outras frases como estas são proferidas constantemente por todos nós. Esta ilusão de falta de tempo não é um problema contemporâneo, pois encontramos em diversos escritos, tanto acadêmicos quanto literários, questões relativas ao tempo saturado de atividades profissional, familiar, afetiva e social. Para Marcondes Filho (2006, p. 63), “[...] por temor ao vazio, ocupamos todo nosso tempo [...]”, estamos sempre fazendo algo produtivo ou que tenha um significado que possamos entender como produtivo, em um ritmo frenético que combina com o indivíduo descrito por Hall (2006), um sujeito que na modernidade tardia é fragmentado, descentrado e deslocado, pois deve pertencer a diferentes mundos e contextos ao mesmo tempo. Tempo este que lhe falta. Tempo que reflete a imagem e a reputação de uma organização.

Racionalmente, o tempo é “[...] a sucessão irreversível dos anos [...], a seqüência irreversível dos acontecimentos, tanto naturais quanto sociais, e serve de meio de orientação dentro da grande continuidade móvel, natural e social [...]” (ELIAS, 1998, p. 10), mas o tempo pós-moderno é também subjetivo e está saturado de atividades ligadas à produção, ao consumo e à dispersão (SERVANSCHREIBER, 1991). O tempo disperso é gasto em transporte, dado a dissociação entre o local de trabalho, ao mesmo tempo produção e consumo, e o de moradia, especialmente nas grandes metrópoles. O consumo necessita de tempo para que ocorra, e como se dispõe cada vez menos de tempo para observação e análise, condiciona-se o uso e consumo às mensagens ditadas pela publicidade. O tempo da produção está relacionado ao aumento da produtividade e à melhoria das condições de trabalho, incluindo a mecanização, o que causa um problema social que é o

desemprego, em que se aumenta o tempo livre, mas proíbe-se que seja usufruído por falta de possibilidades financeiras. O excesso de afazeres, a redução do proletariado estável, a ampliação do trabalho intelectual abstrato e do trabalho precarizado demonstram a vigência da lei do valor, o que aumenta a massa de excluídos sociais (ANTUNES, 2003). Bachelard (1988, p. 76) filosofa que “[...] pensar o tempo é enquadrar, localizar a vida [...]”, ou seja, ao analisar as relações de tempo e observação do mesmo estamos refletindo sobre as atitudes tomadas e as reações desencadeadas por cada decisão tomada.

Nas últimas décadas, o acelerado processo de globalização econômica e cultural sobre as identidades produziu o efeito denominado compressão espaço-tempo, em que

“[...] a aceleração dos processos globais, de forma que se sente que o mundo é menor e as distâncias mais curtas, que os eventos em um determinado lugar têm impacto imediato sobre pessoas e lugares situados a uma grande distância [...]” (HALL, 2006 p. 69).

Essa característica pungente de nossos dias massacra a condição individual e a sujeita a acompanhar a evolução constante e incansável dos meios de produção. As empresas variam seus modos de produção de acordo com seus negócios e mesmo na era pós-moderna temos exemplos de empresas mecanicistas que tratam o tempo de seus empregados desta maneira, o que “[...] não deixa muito tempo livre para o trabalhador durante a jornada, a semana, o ano e a vida inteira [...]” (GASPARINI, 1996, p. 115). Essa visão de mundo perdura, assim como sua exploração e seu mal-estar. A sociedade é simultaneamente refém de sua própria evolução e dependente das mudanças que provoca no ambiente.

Para as organizações vistas como cérebros (MORGAN, 1996) a evolução tecnológica pode implantar horários diferenciados aos seus trabalhadores, especialmente se forem da área de produção do conhecimento. Os aparatos eletrônicos permitem que esses trabalhadores estejam disponíveis em qualquer lugar e em qualquer horário. Esse fenômeno, conhecido como dessincronização, impõe coerções aos participantes que envolvem seu tempo pessoal (GASPARINI, 1996, p. 119).

A sociedade industrial rejeita o antigo e também o velho que ao perder sua força de trabalho não tem mais lugar na sociedade e a pós-industrial tende a repetir

a mesma atitude, pois a sociedade do conhecimento pressupõe atualização tecnológica, que vemos ser realizada pelos cada vez mais jovens, ao contrário da época anterior à Revolução Industrial, em que o artesão era respeitado por sua experiência (BOSI, 1987). Para Marcondes (2006) todo o processo da Revolução Industrial culminou na pós-modernidade ou modernidade tardia, que foi transformando paulatinamente o indivíduo em uma máquina neurótica, um ser mecanizado, uma máquina de funcionamento permanente. Esse indivíduo utiliza a tecnologia para não ficar de fora da sociedade produtiva, ao levar o cachorro para passear não esquece o celular para que possa ser encontrado, ao se exercitar escuta notícias para estar sempre informado. Nossa qualidade de vida se deteriora ao refletirmos que “[...] fazer todas as coisas em quantidades colossais implica deixar de lado a qualidade individual de cada coisa. Temos tudo e não temos nada [...]” (MARCONDES, 2006, p. 90). Nesse sentido, Chanlat (1996, p.109) afirma que “[...] o tempo é vivido desde a primeira revolução industrial como uma variável quantitativa, um recurso que se pode utilizar, economizar, desperdiçar, segundo os imperativos econômicos da produção [...]”, ou seja, o tempo pressiona a humanidade (ELIAS, 1998) e provoca uma percepção equivocada que não permite tempos específicos para as mais diversas atividades: corpo, lazer, prazer, consumo, viagens, descanso, amor, outras pessoas, família, leitura, desenvolvimento, criatividade, meditação, regressão e solidão conforme enumerados por Servan-Schreiber (1991), muito embora a barreira existente entre os tempos da organização e o tempo pessoal esteja se tornando fluida.

O tempo e sua efemeridade são questões debatidas há muito por filósofos e outros pensadores, no entanto, a memória é um assunto relativamente novo nas pautas de discussão. Os primeiros estudos sobre a memória datam do século XIX e se preocupavam com a aprendizagem e com estudos iniciais do cérebro e suas funções, mas em 600 a.C. o poeta grego Simônides já havia criado a figura dos palácios de memória, cujo princípio é que a nossa memória visual é muito mais duradoura que a nossa memória textual (JOHNSON, 2001).

Os relógios têm a função de medir o tempo, no entanto, a memória, a lembrança, por vezes ignora o tempo físico em prol de um tempo lírico, mais adequado ao fluir das emoções. Segundo Elias, o tempo nada mais é que “[...] a representação simbólica de uma vasta rede de relações que reúne diversas seqüências de caráter individual, social ou puramente físico [...]” (ELIAS, 1998, p.

17). Mas a memória não se restringe ao passar das horas e dos dias, ela é feita de atos e percepções, pela passagem da própria vida do sujeito e das transformações que ocorrem no entorno social e ambiental. O tempo que passou não mais voltará fisicamente, entretanto ele sempre existirá na memória das pessoas. Nas palavras de Elias (1998, p. 108) “[...] é lembrando dele [do passado histórico] que descobrimos a nós mesmos”. É nosso passado histórico que cria nossa identidade cultural.

Para os neurofisiologistas, a memória pode ser dividida em ultra-rápida, que guarda fatos que acabaram de ocorrer; de curto prazo, que dá sentido à continuidade do tempo e de longo prazo, que dá sentido a uma continuidade longa do tempo. Existe ainda outra divisão entre memória operacional, utilizada para atividades simples do cotidiano como lembrar o local em que o carro está estacionado na rua; memória declarativa, para lembranças que são evocadas por meio de palavras e fatos históricos, como casamentos e desastres; e memória não-declarativa, para atividades rotineiras como guiar ou amarrar cadarços. Bergson (apud NASSAR, 2007, p. 113) constatou a existência de dois tipos de memória: a pura, que registra todos os acontecimentos cotidianos; e o hábito, que é fixado a partir da repetição. Para Chauí (apud NASSAR, 2007, p. 114) existem, além desses arrolados por Bergson, outros quatro: perceptiva, que permite o reconhecimento; social ou histórica, fixada pela sociedade por seus documentos históricos; biológica, gravada no DNA das espécies e transmitida geneticamente; e artificial, relativa às máquinas.

Para Colombo (1991), o século XX foi marcado pela ascensão da memória. As invenções de artefatos que possibilitaram a gravação imediata e a reprodutibilidade de documentos históricos colaboraram para evitar um possível esquecimento futuro dos atos humanos. Nos últimos anos, inclusive pelas possibilidades técnicas, vem sendo estudado outro tipo de memória: a institucional ou empresarial. O advento da fotografia, que se tornou a lembrança materializada (COLOMBO, 1991, p. 49), destituiu os pintores retratistas por sua velocidade e, principalmente, por sua fidedignidade. A fotografia é objetiva, estática, imutável, porém permite ajustes da memória, das recordações subjetivas. Giddens (2002, p. 28) aponta a ligação intrínseca entre linguagem e memória como sendo institucionalização da experiência coletiva.

As novas possibilidades técnicas de produção e reprodução de lembranças também permitiram a criação de passados recriados, não apenas com a memória, mas com seus simulacros. Para Bosi,

“[...] pela memória, o passado não só vem à tona das águas presentes, misturando-se com as percepções imediatas, como também empurra, ‘desloca’ estas últimas, ocupando o espaço todo da consciência. A memória aparece como força subjetiva ao mesmo tempo profunda e ativa, latente e penetrante, oculta e invasora” (BOSI, 1994, p. 47).

A memória é fundamental para a criação da vida em sociedade, alicerce e acabamento de uma cultura marcada por suas diversas pessoas e personalidades, todos os atores de uma mesma história.

Segundo Colombo, as questões técnicas de preservação da memória, apesar de útil, podem ser consideradas maléficas, pois destroem nossas já fragmentadas identidades e aumentam nossa indiferença àquilo que é importante, pois temos a certeza de que tudo está sendo registrado e a atenção destinada pode ser diminuída. Ele afirma que

“[...] o papel da identidade humana sofre importante redução na concepção arquivística contemporânea: a confiança nos meios de registro mecânica, a falta de confiança na memorização subjetiva, e mesmo o cego abandono à materialidade do suporte como único meio para salvar do esquecimento parece [...] indicar uma identidade individual ‘fraca’, incapaz de conservar, já que destinada ela mesma, à perda e ao aniquilamento [...]” (COLOMBO, 1991, p. 110).

Essa visão poderia ser considerada apocalíptica na época em que o livro foi escrito (o original data de 1986), mas analisando os dias atuais podemos verificar o qual natural para nós é não lembrarmos nenhum número de telefone dos amigos mais próximos, esquecermos com frequência datas importantes socialmente e outras atividades cotidianas que nos mostram uma vida mais conturbada, mais impaciente e menos centrada, e

“[...] é graças a esta ‘outra socialização’, à qual a psicologia tem dado pouca atenção, que não estranhemos as regiões sociais do passado: ruas, casas, móveis, roupas antigas, histórias, maneiras de falar e de se comportar de outros tempos. Não só não nos causam estranheza, como, devido ao íntimo contato com nossos avós, nos parecem singularmente familiares.” (BOSI, 1994, p. 74).

Essa “outra socialização” destacada pela autora é relativa ao fato de que nossa sociedade nos oferece tantas informações que nada mais é considerado novidade. O fenômeno da globalização tem nesse não-estranhamento um fator chave, pois é como se vivêssemos outras vidas, especialmente nos setores de cultura e de entretenimento, em que perdemos nossas raízes históricas e elas são vistas como algo muito arcaico, que não nos pertence. A familiarização exposta por Bosi é quase uma imagem onírica, que admiramos por ser agradável, mas eliminamos toda e qualquer lembrança negativa.

Ainda refletindo sobre o papel do ser humano na criação da memória,

“[...] o receptor da comunicação de massa é um ser desmemoriado. Recebe um excesso de informações que saturam sua fome de conhecer, incham sem nutrir, pois não há lenta mastigação e assimilação. A comunicação em mosaico reúne contrastes, episódios díspares sem síntese, é a-histórica, por isso é que seu espectador perde o sentido da história.” (BOSI, 1994, p. 87).

Esse sujeito desmemoriado é a figura de nosso tempo, recebemos inúmeras informações das mais diversas fontes e é impossível fazer qualquer atividade a seu respeito: analisar, refletir, lembrar enfim. Essa falta de atenção leva a um fenômeno interessante que, apesar do aumento significativo dos meios de arquivamento e reprodução das memórias, o sujeito descentrado tem cada vez menos laços afetivos com a sociedade e com a empresa em que trabalha. Ironicamente, antes da Revolução Industrial, o velho artesão era respeitado por sua experiência, mas nossa sociedade atual tende a rejeitar o antigo, o velho, pois este não possui mais força de trabalho, não é mais produtivo para a sociedade. Como uma forma de, entre outros objetivos, modificar essa ligação vazia de sentido, as organizações estão buscando a construção de centros de preservação da memória institucional, um esforço “[...] contra a possibilidade da perda da lembrança [...] uma resposta à exigência de evitar-se o extravio do que já foi armazenado [...]” (COLOMBO, 1991, p. 88). Centros de memória devidamente organizados, divulgados na sociedade e com o diálogo aberto com a sociedade permite inclusive a lembrança da construção social daquela região, ao fundir a existência da organização com a própria vida em sociedade, pois

“[...] a cultura, os comportamentos, os símbolos, a identidade e a comunicação, o conjunto de elementos que formam a personalidade e a imagem de uma empresa ou constituição, são os grandes pilares da memória. E a memória é seletiva: escolhem-se as experiências (boas e

negativas) que os inúmeros públicos têm com a organização, seus gestores, empregados, produtos e serviços. [...] O importante é entendermos que essa construção é alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, o grupo ou a organização. O que daí se coleta constitui a memória.” (NASSAR, 2007, p. 111),

A memória social é constitutiva da memória empresarial e não há como separá-las. O papel da memória empresarial é selecionar as atividades que deseja guardar para a posteridade e trabalhar em cima destas de maneira a criar uma memória oficial e reproduzi-la para a sociedade.

A atividade de selecionar aquilo que deve ser lembrado é uma atividade política e ideológica, e seus objetivos devem ser estabelecidos estrategicamente de modo a criar um repertório adequado às atividades da empresa e com metas a serem alcançadas dentro do planejamento, uma vez que

“[...] recuperar, organizar, das a conhecer a memória da empresa não é juntar em álbuns velhas fotografias amareladas ou papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e de seus objetivos presentes. É tratar de um dos seus maiores patrimônios dentro de estratégias e ações que envolvem o pensamento de relações públicas e de comunicação organizacional.” (NASSAR, 2007, p. 139).

Algumas das organizações que têm demonstrado preocupação com sua memória empresarial, mostram os trabalhadores da empresa em momentos de descontração, rememorando suas vidas pessoais fora do ambiente profissional. Esta atitude tem um fim, que é mostrar uma inserção positiva da empresa na sociedade, não diretamente ligado à fala dos atores, mas subentendida por conta da relação entre a empresa e as comunidades envolvidas. “Não é, portanto, o objeto que torna valiosa a sua própria lembrança, é a lembrança que torna valioso o objeto lembrado [...]” (COLOMBO, 1991, p. 103), sintetiza.

As organizações buscam em suas histórias a sua identidade. Quem ela foi e o que ela fez no passado influencia suas relações no presente e no futuro.

“Uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais. Assim, ela é uma narrativa possível entre muitas outras narrativas. O importante é entendermos que essa construção é alicerçada naquilo que foi (ou é) relevante para cada indivíduo, o grupo ou a organização. O que daí se coleta constitui a memória.” (NASSAR, 2007, p. 111)

A pequena empresa deve compreender que ela também tem uma história, que contribui para a formação de sua identidade e de sua imagem.

“As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes [...] dos acontecimentos sociais.” (NASSAR, 2007, p. 117)

Como participante da sociedade, a pequena empresa deve narrar sua história, sob o perigo de ser esquecida em um

“[...] mundo em que a arte de esquecer é um bem não menos, se não mais, importante do que a arte de memorizar, em que esquecer, mais do que aprender, é a condição de contínua adaptação, em que sempre novas coisas e pessoas entram e saem sem muita ou qualquer finalidade do campo da visão da inalterada câmara da atenção, e em que a própria memória é como uma fita de vídeo, sempre pronta a ser apagada a fim de receber novas imagens, e alardeando uma garantia para toda a vida exclusivamente graças a essa admirável perícia de uma incessante auto-obliteração.” (BAUMAN, 1998, p. 36-7)

Tratar a memória empresarial como uma atividade coordenada de relações públicas ou comunicação organizacional é uma possível solução para melhoria de relacionamento com os públicos dessa organização. A manutenção da memória organizacional pode ser uma atividade comunicacional estratégica na pequena empresa, que ajudará a consolidar sua identidade e imagem. Dessa maneira, podemos perceber a importância da memória e da imagem na relação entre os conceitos de identidade organizacional e identidade cultural, e sobre este último aprofundaremos as reflexões no quarto capítulo.

## 4 Características identitárias brasileiras

A gênese e o significado da identidade brasileira é assunto de debates e controvérsias. Temos como nosso mito fundador a miscigenação entre três indivíduos: o português colonizador, o índio autóctone e o negro escravo, além dos imigrantes europeus que vieram posteriormente. Essa será a base da criação das características identitárias brasileiras, as quais estudaremos a seguir.

### 4.1 Mito da formação do Brasil

Para Hollanda (1995), a identidade brasileira coloca a figura do homem cordial e da construção do paraíso terrestre. Já DaMatta (1984) apresenta o malandro que sempre dá um jeitinho em tudo. Nossa bandeira quadricolor não narra nem a história nem o político, mas mostra o Brasil-paraíso ou o Brasil-jardim de acordo com Chauí (2001). Para Ribeiro (1995), a criação de uma identidade étnica brasileira livra o sujeito de estar em uma terra de ninguém, formada pelo cruzamento entre indígena autóctone, português colonizador e escravo africano, conforme narrado também por Freyre (1983). Utilizando os estereótipos da formação da identidade brasileira de maneira a provar que os aspectos negativos se sobrepõem aos positivos, Romero (1967, p. 226) afirma que nada se pode esperar de uma “[...] sociedade fundada na aventura [...], na escravidão [...], na degradação da mulher [...] na injustiça e no medo [...]”.

A miscigenação é o primeiro pensamento que nos ocorre quando falamos em identidade brasileira (FREITAS, 2006, p. 41), pois a construção da identidade brasileira passa pela formação de seu povo, sua língua e sua cultura. Porém essa “[...] miscigenação [foi] produzida sob a lógica da dominação e da hierarquia social [...] (DAVEL e VASCONCELOS, 2006, p. 96), ou seja, a destruição de culturas e famílias indígenas autóctones e negras africanas são entendidas como absolutamente normais na formação do país. Entretanto,

“[...] a América não estava aqui à espera de Colombo, assim como o Brasil ao estava aqui à espera de Cabral. Não são ‘descobertas’ ou, como se dizia no século XVI, ‘achamentos’. São invenções históricas e construções culturais.[...]” (CHAUÍ, 2001, p. 57).

Justamente por serem construções culturais, a existência de mitos, muitos perpetuados e tornados estereótipos, se faz decisiva para nossa pesquisa. Coadunam para a perpetuação desses mitos

“[...] no caso brasileiro, entre estes fatores cabe destacar o dado geográfico da América do Sul; a escala continental; o relacionamento com os muitos países vizinhos; a unidade lingüística; a menor proximidade, desde a Independência em 1822, dos focos de tensão presentes no centro do cenário internacional; o tema da estratificação mundial e o desafio do desenvolvimento. Estes fatores de persistência internacional do Brasil, ou seja, o conjunto de circunstâncias e predicados que diferenciam a sua visão e os seus interesses, como ator no sistema mundial, dos que caracterizam os demais países.” (LAFER, 2007, p. 20)

Nesse sentido, Castells (2006, p. 26) afirma que “[...] como, e por quem, diferentes tipos de identidade são construídas, e com quais resultados, são questões que não podem ser abordadas em linhas gerais, abstratas: estão estritamente relacionadas a um contexto social [...]”. De acordo com essa observação, devemos pesquisar a questão identitária brasileira contextualizando-a adequadamente já que

“[...] a identidade não pode ser compreendida, caracterizada ou configurada senão nas relações que a fazem surgir ou que a evocam como paradigma necessário à construção dos processos dinâmicos e interativos da comunicação humana [...]” (IASBECK, 2009, p. 8)

É interessante fazer um levantamento histórico dessa identidade, iniciando com Freyre (1983), que mostra o índio autóctone, o colonizador português e o escravo africano como fundadores do Brasil tal como o conhecemos. Nessa obra podemos verificar a existência e perpetuação de características desonrosas como corrupção, latifúndio monocultor e patriarcalismo, além de racismo referente à cor da pele e aos trabalhos braçais, herança da cultura escravocrata trazida pelo colonizador português. “A base da cultura brasileira é o engenho colonial, a antiga fazenda de produção de açúcar. É o binômio casa grande e senzala, onde habitavam respectivamente senhores e escravos [...]”, afirma Motta (2007, p. 155), ao tratar da relação existente entre gestão de empresas e identidade nacional. Corrobora com este pensamento Bertero, ao afirmar que “[...] a nossa formação – de

uma sociedade patriarcal, tradicional, com fortes componentes escravocratas, de *ethos* aristocrático [...]” (2007, p. 51) contribuiu formação do caráter nacional.

Para DaMatta, essa descrição é um mito:

“[...] Na nossa ideologia nacional, temos um mito de três raças formadoras. Não se pode negar o mito. Mas o que se pode indicar é que o mito é precisamente isso: uma forma sutil de esconder uma sociedade que ainda não se sabe hierarquizada e dividida entre múltiplas possibilidades de classificação. Assim, o ‘racismo à brasileira’, paradoxalmente, torna a injustiça algo tolerável, e a diferença, uma questão de tempo e amor [...]” (1984, p. 47)

Esse mito das três raças fundadoras são pontuados como predicados do caráter nacional:

“[...] à mestiçagem são devidos os nobres predicados do caráter nacional, em número de dez: sentimento de independência; hospitalidade; afeição à ordem, à paz e ao melhoramento; paciência e resignação; doçura e desinteresse; escrúpulo no cumprimento das obrigações contraídas; espírito extremo de caridade; acessibilidade (por isso corremos o risco de imitar o estrangeiro); tolerância ou ausência de preconceitos de raça, cor, religião, posição (por isso corremos o risco de cair na promiscuidade); e honradez no desempenho das funções públicas ou particulares.” (CHAUÍ, 2001, p. 53)

A autora descreve os elementos que seriam considerados como o caráter nacional dominante, que origina a identidade:

“Território, densidade demográfica, expansão de fronteiras, língua, raça, crenças religiosas, usos e costumes, folclore e belas-artes foram os elementos principais do ‘caráter nacional’, entendido como disposição natural de um poço e sua expressão cultural.” (CHAUÍ, 2001, p. 21)

Aspectos como território, língua, raça, patriarcalismo, jeitinho, personalismo e patrimonialismo são constantemente explorados como fundamentos das características identitárias brasileiras.

## 4.2 Características identitárias brasileiras

Embora possa parecer controverso e até mesmo caótico, pois temos imensas diferenças regionais, os autores pesquisados concordam que há pontos em comum que caracterizam o Brasil como único. “[...] Apesar de sermos um país de imensa diversidade [...] nesse aparente caos é possível vislumbrar uma unidade, uma ‘alma nacional’, na forma de traços que parecem comuns a todos nós e que dão figura a nossa identidade nacional [...]” (FREITAS, 2006, p. 40). Podemos observar que

“[...] as culturas nacionais em que nascemos se constituem em uma das principais fontes de identidade cultural [...] essas identidades não estão literalmente impressas em nossos genes [mas] pensamos nelas como se fossem parte de nossa natureza essencial.” (HALL, 2006, p. 47).

A identidade é proveniente do contexto social, ou seja, “[...] é o conjunto de fatores que caracterizam as pessoas [...]” (AKERLOF e KRANTON, 2010, p. 13), e embora esses fatores existam cultural e socialmente, eles não são determinantes, pois as pessoas podem exercer escolhas (AKERLOF e KRANTON, 2010, p. 19). Giddens (2002, p. 48) defende que a identificação seja parcial e contextual, ou seja, as análises de diferentes autores são complementares, de acordo com as projeções individualizadas.

A “[...] sociedade brasileira foi construída com um corte profundo entre o povo e a elite [...]” (DAVEL; VASCONCELOS, 2006, p. 97), que não permitiu a convivência real entre esses dois mundos separados por uma divisória imaginária. Lafer aponta o caráter cultural das relações sociais para a construção da identidade brasileira, como sendo um “[...] processo [que] consolidou-se no tempo e adquiriu capilaridade social através do código da língua, das crenças e dos comportamentos [...]” (2007, p. 39). Também é apresentada uma necessidade psicológica para a criação de uma identidade nacional:

“O brasilíndio como o afro-brasileiro existiam numa terra de ninguém, etnicamente falando, e é a partir dessa carência essencial, para livrar-se na ninguendade de não-índios, não-europeus e não-negros, que eles se vêem forçados a criar sua própria identidade étnica: a brasileira.” (RIBEIRO, 1995, p. 131)

O colonizador português volta a ser lembrado como formador da identidade brasileira em que

“as origens do patrimonialismo no Brasil estão ligadas à colonização portuguesa, que implantou um Estado como estrutura independente e sobreposta à sociedade, estrutura cuja função era extrair renda da colônia. Em fins do século XIX o sistema político consolidara-se em torno de duas instituições: o poder local dos grandes proprietários de terra, estruturado no poder de famílias patriarcais que dominavam amplas regiões através de relações clientelísticas e laços de sangue [...]” (SORJ, 2000, p. 14)

Essas relações entre poder estatal, grandes latifúndios monocultores e patriarcalismo é claramente verificável no cotidiano de nossa sociedade. Esses fatores impedem o surgimento e crescimento de novas empresas, pois estão relacionados com o acúmulo de capitais. São agravantes as questões do “[...] nepotismo e da acumulação de vantagens exorbitantes para certos setores [...]” (SORJ, 2000, p. 16). O patriarcalismo é considerado por Castells (2006, p. 169), como sendo “[...] uma das estruturas sobre as quais se assentam todas as sociedades contemporâneas [...]”, caracterizado pela autoridade imposta através da dominação e da violência. Para Motta (2006, p. 31), a distância do poder apresentada nas organizações brasileiras lembram o passado escravocrata, e o controle é baseado mutuamente em uso da autoridade e uso da sedução. Para Freitas (2006, p. 44) o sensualismo, a hierarquia, o personalismo, a malandragem e a tendência aventureira são os “[...] traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional [...]”. O sensualismo pode ser interpretado como sedução nas relações; a hierarquia mostra a passividade da sociedade, a centralização do poder e o distanciamento social; o personalismo mostra uma sociedade baseada em relações pessoais e paternalista; a malandragem retoma os conceitos de jeitinho brasileiro, flexibilidade e adaptabilidade; e a tendência aventureira significa uma certa aversão ao trabalho metódico e à disciplina, remontando a um passado aventureiro herdado do colonizador português.

A identidade brasileira foi criada com objetivos nacionalistas:

“[...] Se acompanharmos os escritores brasileiros do século XIX – sobretudo os políticos, os cronistas e os críticos – veremos como aos poucos se construíram os símbolos ou mitos que justificam e explicam a nacionalidade; como Tiradentes aos poucos emergiu para a história e as comemorações patrióticas, como o 7 de setembro acabou por constituir-se em data nacional, como os brasileiros chegaram a formar uma imagem nacionalista do Brasil. [...]” (LEITE, 1992, p. 366)

A figura do Estado racionalizador implicou em perda de competitividade da indústria do país, por conta da burocracia excessiva, da política de reserva de mercado, do atraso na modernização tecnológica do país e da prática do contrabando (SORJ, 2000, p. 17-18). Estes fatores diminuem a possibilidade de uma nova empresa se estabelecer no país, especialmente no que concerne a burocracia, pois são necessários, em média, cinco meses para abrir uma empresa e mais cinco meses para fechar a empresa. Feldmann (2010) reafirma o paternalismo estatal e a hierarquia, além de acrescentar o personalismo como fatores identitários brasileiros que afetam a produção empresarial. Coaduna com esse pensamento Wood Jr. (2007, p. 333), ao apontar personalismo, ambiguidade, alta distância do poder, plasticidade, permeabilidade e formalismo como traços culturais do brasileiro.

O Brasil possui uma grande desigualdade social, cuja gravidade não pode ser traduzida simplesmente em termos econômicos. Educação, saúde, segurança, transporte e outros componentes básicos da vida moderna não são possibilitados adequadamente pelos governos, deixando uma ampla margem de atuação para os setores privados. Para Sorj (2000, p. 22) “[...] a desigualdade social no Brasil tem um forte componente racial e de gênero [...]”, reminiscências da casa-grande e senzala de Freyre (1983). Concordamos que na sociedade brasileira

“[...] as organizações estão inseridas em uma sociedade complexa, mestiça, múltipla, de ethos aristocrático, com marcas mais profundas deixadas pela escravidão do que nos demais países das Américas. Isso predispôs ao autoritarismo, à síndrome de distanciamento com relação ao poder [...]” (BERTERO, 2007, p. 36-7).

Esses fatores impossibilitam o surgimento, mas principalmente a manutenção das pequenas empresas, pois embora as pessoas possam até ter boas idéias para empreendimentos, muitas vezes eles não são bem sucedidos pela falta de capacitação intelectual ou impossibilidade de obtenção de empréstimos pelos fatores raça e gênero, conforme atesta Almeida (2007) e

“[...] se a classe alta brasileira tem maior afinidade com as classes correspondentes de vários países contemporâneos do que com a classe operária brasileira, parece difícil falar em caráter nacional que englobe as várias classes sociais brasileiras. [...]” (LEITE, 1992, p.126).

Já a relação da identidade brasileira com o famoso jeitinho brasileiro, um “[...] aspecto de nossa cultura que se caracteriza por ser um procedimento de negociação das relações interpessoais, nos âmbitos público e privado [...]” (TRINDADE, 2005: 238), que, em nosso entender, afeta a produtividade das empresas por não possuírem um planejamento estratégico adequado, o segundo maior motivo apontado pela mortalidade das pequenas empresas, atrás apenas dos fatores financeiros. A situação social, econômica e política brasileira desencadeou uma “[...] importante transformação social sofrida em tempos recentes, pela categoria jeitinho: de drama social do cotidiano, passou a elemento de identidade social [...]” (BARBOSA, 1992, p. 27).

“[...] ‘Jeitinho’ e ‘você sabe com quem está falando?’ são, pois, os dois pólos de uma mesma situação. Um é um modo harmonioso de resolver a disputa; o outro é um modo conflituoso e um tanto direto de realizar a mesma coisa. O ‘jeito’ tem muito de cantada, de harmonização de interesses aparentemente opostos [...] O ‘sabe com quem está falando?’, por seu lado, afirma um estilo diferente, onde a autoridade é reafirmada, mas com a indicação de que o sistema é escalonado e não tem uma finalidade muito certa ou precisa. Há sempre outra autoridade, ainda mais alta, a quem se poderá recorrer. [...]” (DaMATTA, 1984, p. 101)

Matheus (2006, p. 132) afirma que “[...] o jeitinho é a maneira original que o brasileiro tem de harmonizar a ‘regra jurídica’ e as ‘práticas da vida diária’ [...]”.  
Muitos autores

“[...] tentam estabelecer ligações entre o jeitinho e aspectos históricos gerais e mal definidos do tipo: educação generalizante dos jesuítas, dogmatismo católico, cultura humanística, tradição de corrupção da corte portuguesa, formalismo.” (BARBOSA, 1992, p. 27)

Independente da nomenclatura utilizada, existe uma concordância sobre a maneira à brasileira de se resolver os problemas. O jeitinho surge dos “[...] domínios urbanos, impessoais, onde impera a representação da racionalidade e da igualdade. Ele nasce, justamente, do encontro da regra impessoal com a personalidade do sistema [...]” (BARBOSA, 1992, p. 14).

“[...] No Brasil, todo o movimento migratório se deu através de indivíduos isolados de seus grupos familiares e de origem, os quais foram forçados a criar uma nova cultura. Outro responsável pelo nosso jeito seria o nosso caráter mestiço; não só físico como cultural, fruto da influência de várias tradições simultâneas, que permitiram a familiarização do brasileiro com as mais diversas vertentes.” (BARBOSA, 1992, p. 19)

A realidade nacional mostra uma face incômoda nessa identidade:

“A desigualdade salarial entre homens e mulheres, entre brancos e negros, a existência de milhões de crianças sem infância [...] e a exploração do trabalho dos idosos são consideradas normais. A existência dos sem-terra, dos sem-teto, dos milhões de desempregados é atribuída à ignorância, à preguiça e à incompetência dos miseráveis. A existência de crianças sem infância é vista como tendência natural dos pobres à vadiagem, à mendicância e à criminalidade. Os acidentes de trabalho são imputados à incompetência e ignorância dos trabalhadores. As mulheres que trabalham fora, se não forem professoras, enfermeiras ou assistentes sociais, são consideradas prostitutas em potencial e as prostitutas, degeneradas, perversas e criminosas, embora, infelizmente, indispensáveis para conservar a santidade da família.” (CHAUI, 2001, p. 93)

Essa situação promove preconceitos, que não são reconhecidos como tal. A imagem projetada do homem cordial é interiorizada por todos, em um discurso que não reflete a realidade.

“Enquanto a ideologia do ‘caráter nacional’ apresenta a nação totalizada – é assim que, por exemplo, a mestiçagem permite construir a imagem de uma totalidade social homogênea –, a da ‘identidade nacional’ a concebe como totalidade incompleta e lacunar – é assim que, por exemplo, escravos e homens livres pobres, no período colonial, ou os operários, no período republicano, são descritos sob a categoria da consciência alienada, que os teria impedido de agir de maneira adequada. A primeira opera com o pleno ou o completo, enquanto a segunda opera com a falta, a privação, o desvio. E não poderia ser de outra maneira. A ‘identidade nacional’ pressupõe a relação com o diferente. No caso brasileiro, o diferente do outro, com relação ao qual a identidade é definida, são os países capitalistas desenvolvidos, tomados como se fossem uma unidade e uma totalidade completamente realizadas. É pela imagem do desenvolvimento completo do outro que a nossa ‘identidade’, definida como subdesenvolvida, surge lacunar e feita de faltas e privações.” (CHAUI, 2001, p. 27)

Por outro lado, Chér (2008, p. 115-120), ao discutir os aspectos identitários brasileiros, apresenta as mudanças demográficas na última década: menos católicos e mais evangélicos; aumento do ateísmo; queda da mortalidade infantil; aumento do percentual de crianças entre 7 e 14 anos na escola; diminuição dos casamentos formais e aumento das uniões consensuais; maior presença da mulher no mercado de trabalho e adiamento da maternidade; aumento do número de residências com telefones, carros e máquinas de lavar; aumento da consciência de raça e afirmação dos negros brasileiros, maior consciência dos deficientes físicos para seus direitos; envelhecimento da população; migração nos dois sentidos, para grandes cidades e como fuga dos grandes centros urbanos. Almeida (2007, p. 26) conclui que a população brasileira tem as seguintes características:

“[...] apóia o ‘jeitinho brasileiro’; é hierárquico; é patrimonialista; é fatalista; não confia nos amigos; não tem espírito público; defende a ‘lei de Talião’; é contra o liberalismo sexual; é a favor de mais intervenção do Estado na economia; é a favor da censura.” (ALMEIDA, 2007, p. 26)

Dessas inferências feitas por Almeida, podemos perceber que algumas estão diretamente relacionadas com as questões levantadas neste trabalho, e são recorrentes nas pesquisas de outros autores (BARBOSA, 1992; CHÉR, 2008; FLUSSER, 1998; LAFER, 2007; LEITE, 1992; MOTTA, 2006, 2007).

Não obstante, Flusser (1998, p. 40) observa que o ambiente brasileiro oferece uma imagem, tal como foi colocada acima, porém essa imagem é baseada em parte em “preconceitos [que] encobrem a verdade não por serem falsos, mas por serem meias verdades, e meias verdades são perniciosas”. Flusser (1998, p. 50) continua o pensamento ao descrever a colonização brasileira, que foi iniciada por “[...] aventureiros portugueses que visavam enriquecer [...]” e “[...] mais tarde surgiu uma torrente de fracassados e de escravos [...] mas aí a estrutura do pensamento brasileiro já estava projetada [...]”. Flusser (1998, p. 51; 71) acrescenta ao caráter identitário nacional o cristianismo e o misticismo, ambos “[...] profundamente enraizados na mentalidade brasileira [...]”, além da amabilidade e da solidariedade.

Para Akerlof e Kranton (2010, p. 133), “[...] a identidade afeta diretamente o comportamento das pessoas [...]”, o que nos leva a concluir que a identidade nacional afetará a maneira como as organizações serão administradas, especialmente a pequena empresa, pois na maioria das vezes ela é de capital exclusivamente nacional e atende a esse nicho. Neste sentido, “[...] a sociedade brasileira tende a ser mais nepotista no provimento de cargos ou de lugares nas organizações [...]” (MOTTA, 2006, p. 34), e a pequena empresa não foge dessa realidade ao contratarem familiares e amigos em vez de buscarem por pessoas qualificadas. Veremos no próximo capítulo como se dá essa relação.

## **5 Influências das características identitárias brasileiras nas pequenas empresas**

Neste capítulo abordaremos as influências percebidas das características identitárias brasileiras na gestão administrativa e da comunicação da pequena empresa. Iniciaremos com uma breve explicação sobre a metodologia utilizada.

### **5.1 Estudos de casos**

Escolhemos o estudo de caso para esta dissertação por se tratar de um método considerado como “[...] uma boa maneira de [...] integrar o uso de um conjunto de ferramentas para levantamento e análise de informações [...]” (DUARTE, 2005, p. 215). O estudo de caso para Yin (2001, p. 32) “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real [...]”, o que se adequa perfeitamente ao nosso objetivo.

Optamos pela entrevista pessoal com os proprietários de duas pequenas empresas localizadas na cidade de São Paulo, tanto por sua localização como pelo fato de terem se prontificado a conversar pessoalmente com a autora do trabalho. Entretanto, ambas as empresas pediram sigilo em relação aos nomes dos proprietários e do empreendimento, solicitação prontamente aceita por não ser este detalhe relevante para os resultados da pesquisa.

Elaboramos um pequeno roteiro de entrevista contendo itens relativos à empresa e também às características identitárias brasileiras. Também procedemos com uma visita às instalações e com análise de informações provenientes dos sites das empresas. Pensamos em uma pergunta objetiva sobre as características nacionais, mas ela foi suavizada por, notarmos que, durante a entrevista, ela poderia ser constrangedora, pois, na fala dos entrevistados percebemos o quanto essas características afetam os negócios das organizações. Foram escolhidas duas

pequenas empresas, uma do ramo industrial e a segunda, uma prestadora de serviços.

A pequena indústria está no mercado desde 1997, com sede e fábrica na região oeste da cidade de São Paulo. As origens dessa empresa remontam à falência da empresa na qual os dois atuais sócios trabalhavam. No final da década de 1990, o aumento das importações provocou uma diminuição dos contratos dessa empresa e, em um processo de reengenharia, essa empresa, que era tradicional no mercado, começou a demitir os empregados. Entretanto, os clientes perceberam que a qualidade dos produtos importados, cujo atrativo era o preço baixo, não tinham a mesma qualidade dos produtos oferecidos pela empresa outrora líder do mercado. Dessa maneira, a empresa passou a recontratar os empregados demitidos através de contratos terceirizados. Muitos ex-empregados passaram a atender a empresa, mas os clientes começaram a fazer os pedidos diretamente para as novas pequenas indústrias terceirizadas, racionalizando o processo. A empresa na qual os dois trabalhavam anteriormente declarou falência em 1999, e algumas das pequenas empresas abertas na época também fecharam suas portas. A pequena indústria entrevistada mantém-se no mercado desde essa data e já utilizou empréstimos governamentais e também fez uma parceria com outra indústria localizada em Santa Catarina, para baratear os custos de produção e vendas. Devido ao aumento das obras públicas e ao incremento do investimento em moradias na cidade de São Paulo, os negócios estão se expandindo. As expectativas para os megaeventos esportivos na agenda do país para os próximos anos também são positivas. Essa empresa possui representantes de venda em quase todo o território nacional, com o objetivo de alavancar os negócios no país.

A prestadora de serviços voltada para a área de saúde iniciou seus trabalhos no ano de 2007, com a abertura de um consultório na região sul do município de São Paulo. A ideia do proprietário era oferecer cuidado holístico da saúde dos executivos da região em que o consultório estava instalado, próximo à Av. Luiz Carlos Berrini, avenida conhecida em São Paulo por sua concentração de escritórios. Por perceber o alto nível de stress ao qual o executivo está exposto nessa região, como trânsito, violência, trabalho e pouca qualidade de vida de modo geral, o idealizador da empresa considerou aquele local como ideal. O proprietário e sua esposa venderam imóveis para conseguir dinheiro para investir no sonho da empresa própria. Ambos tinham formação na área de saúde, e o consultório deles,

localizado em um sobrado próximo à avenida e com estacionamento para dois carros, tinha algumas salas para diversas especialidades da área médica, inclusive com opções da medicina oriental. O proprietário faleceu no final de 2009, deixando o negócio para sua viúva, que encerrou as atividades da empresa no primeiro semestre de 2010 por não conseguir arcar com as dívidas existentes.

## 5.2 Análise da pesquisa

Lembremos que as culturas organizacionais são diferentes entre si e influenciadas pela cultura nacional:

“[...] cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização.” (FREITAS, 2006, p. 41)

De acordo com algumas características reconhecidas como similares nos diversos autores, procederemos com a análise das entrevistas das características identitárias brasileiras. As entrevistas estão nos apêndices A e B, e o roteiro pode ser encontrado no anexo A. Entretanto, a análise também contou com o conhecimento das instalações, conversas informais sobre as empresas e o conteúdo dos sites.

Motta (2007), com base no estudo realizado na década de 1970 por Gert Hofstede encontrou características no Brasil que são representativas dessa formação histórica, conforme vimos anteriormente: grande distância do poder, reflexo do passado escravocrata; uso de características masculinas como autoridade e femininas, como sedução; busca evitar a incerteza; dificuldade no planejamento de longo prazo; ênfase nas relações pessoais; além do raciocínio que “[...] os valores democráticos não são especialmente fortes. Não é democracia [...] mas também não é autocracia. Trata-se de algo [...] intermediário”, (MOTTA, 2007, p. 165), apontando a ambiguidade como um traço central da identidade brasileira.

Nas duas empresas entrevistadas verificamos que o poder está altamente centralizado na mão dos proprietários. Na indústria, os sócios fecham todos os contratos e os representantes de venda tem pouca margem para negociação com os clientes, e eles concorrem com produtos importados, principalmente chineses, cujos preços são bastante baixos. Já no serviço, verificamos que a distância da proprietária com seus empregados fez com que não houvesse engajamento destes com a empresa, pois ela mesma admitiu que era um relacionamento difícil, especialmente próximo ao encerramento das atividades. Foi verificado também um certo machismo, característica entendida para esta análise como ênfase nas relações pessoais e organizacionais, especialmente na empresa de serviços que fechou suas portas após o falecimento do proprietário. Verificamos que a indústria, tocada por pessoas com formação em engenharia, possui um planejamento de negócios, enquanto a empresa de serviços, que se referiu muitas vezes ao negócio como sonho, não tinha essa preocupação com o plano de negócios, o que é evidentemente uma falha grave, como vimos no primeiro capítulo. O fato dos proprietários da empresa de serviços chamarem o negócio de sonho, provavelmente por eufemismo, dificulta o entendimento do negócio real por parte dos empregados, que desejam um local seguro para trabalhar, o que atrapalha a construção da imagem organizacional positiva.

No relatório da pesquisa do GEM (EMPREENDEDORISMO NO BRASIL, 2010, p. 30-31), existem nove condições que afetam o empreendedorismo em um país. São elas: apoio financeiro, que avalia a disponibilidade de recursos financeiros; políticas governamentais, regulamentações e tributos infligidos ao empreendedor; programas governamentais, que avalia a presença do governo em todos os seus níveis, além da acessibilidade e qualidade do programa; educação e capacitação, especificamente voltadas para a qualidade e relevância destas para o empreendedor; pesquisa e desenvolvimento ou transferência de tecnologia, que avalia se novas oportunidades estão disponíveis para novos empreendimentos; infraestrutura comercial e profissional, que examina o custo e qualidade de serviços terceirizados para o empreendedor, além da acessibilidade às informações; acesso ao mercado e barreiras à entrada, analisa a estrutura do mercado e as possibilidades de criar novos empreendimentos; acesso à infraestrutura física, relacionado aos recursos físicos como água, energia e internet, além de se preocupar com a acessibilidade e o uso de recursos naturais; normas culturais e

sociais que refletem sobre como são as atitudes da comunidade em relação ao empreendedorismo.

Conforme podemos observar no estudo de casos, muitos destes aspectos estão presentes na fala dos pequenos empresários entrevistados, pois este relatório afirma que o Brasil é um país bastante afetado pelas políticas governamentais, no que tange a regulamentação específica, e por outro lado, possui um mercado interno dinâmico com normas sociais e culturais abertas a novas possibilidades. O apoio financeiro através de uma política estatal de concessão de crédito foi utilizado pela indústria, mas não pela prestadora de serviços. Esse fato foi oriundo do cansaço enfrentado pela viúva, pois os negócios não iam bem e ela tinha consciência das dificuldades enfrentadas e não tinha mais disposição para enfrentar tantas dificuldades. Ela considerou que pedir um empréstimo aos órgãos de fomento à pequena empresa seria muito burocrático e traria mais problemas. Ambos os entrevistados fizeram reclamações relacionadas às taxas e tributos cobrados, mas pareciam bastante com senso comum e não fundadas em problemas empresariais concretos. Embora todos os entrevistados tivessem curso superior concluído, eles agiam diferentemente em relação aos processos de educação e capacitação, como podemos verificar pela história de cada organização. A prestadora de serviços desconsiderou as barreiras à entrada da empresa, uma vez que no mercado de saúde existem grandes empresas mundiais concorrendo pelos clientes, enquanto que a pequena indústria se beneficiou de sua expertise ao longo dos anos e no investimento do controle de qualidade da produção, de maneira a se tornar competitiva no mercado.

Para Prates e Barros (2006, p. 68), são características brasileiras do estilo de administrar: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, evitar conflito, postura de espectador e formalismo, conceitos estudados anteriormente. Os itens lealdade às pessoas e personalismo ficam bastante evidentes ao percebermos que, na indústria, o ex-sócio da empresa voltou a negociar com os antigos sócios após comprar a empresa concorrente e, no caso da prestadora de serviços, o fechamento da empresa foi motivado por ser outra pessoa que estava tocando o negócio e não o falecido marido. Por outro lado, a flexibilidade, uma característica bastante positiva, foi encontrada em ambas as empresas, pois a prestadora de serviços oferecia atendimento domiciliar em um veículo adaptado para essa função e a indústria cria

produtos específicos para seus clientes, de acordo com suas necessidades. Já na prestadora de serviços, verificamos que a dependência da proprietária de outros empregados foi negativa e fatal, uma vez que estes não entendiam o sonho dela.

Observamos também que a confusão entre os conceitos de marketing e comunicação estão presentes nas duas falas. Ambos afirmaram que deveria ser feito mais marketing das organizações, quando o que eles queriam realmente era maior divulgação nos meios de comunicação, por considerarem que dessa maneira obteriam mais clientes e retorno financeiro rápido. Características mais negativas como impunidade não foram verificáveis nesses estudos de casos.

## Considerações finais

Ao longo de nosso percurso acadêmico e profissional, na constante busca por um melhor e maior entendimento sobre a sociedade e as organizações, e como elas mutuamente influenciam e são influenciadas uma pela outra, nos deparamos com questões que nos fazem refletir. Optamos por pesquisar nessa dissertação como as características identitárias brasileiras influenciam as pequenas empresas, com preocupação sobre as questões identidade organizacional, imagem organizacional, marketing, comunicação e gestão.

Por escolha pessoal da autora deste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi focada no que havia disponível publicado em português, pois a pequena empresa, objeto de nosso estudo, muitas vezes é comandada por pessoas que possuem pouca escolaridade. Deparamos-nos com inúmeros manuais e guias, que ensinam a abrir a empresa, fechar a mesma, fazer o fluxo de caixa, pagar as taxas e impostos e outras atividades claramente administrativas. Não para nossa surpresa, encontramos escasso material produzido para este público específico sobre como as atividades de comunicação e divulgação poderiam ser realizadas por eles. Existe um volume maior de publicações acadêmicas voltadas para este setor, mas o acesso à informação, apesar de livre, é restrito por fatores diversos como falta de tempo, desconhecimento dessas fontes, uso de vocabulário técnico e até mesmo o baixo índice de leitura do brasileiro.

O empreendedorismo no Brasil vem crescendo nos últimos anos, como mostram as pesquisas do SEBRAE (2010, online) e GEM (2010, online) utilizadas nessa dissertação. As condições que influenciam esse crescimento são o aumento da terceirização nas organizações; o surgimento de novos bairros mais afastados dos centros urbanos que demandam serviços locais; o volume de consumidores que buscam serviços e produtos individualizados, os chamados nichos; a busca por independência financeira; o sonho de ser patrão; o desejo de ter mais tempo livre. Entretanto, nem todos os empreendedores fazem um plano de negócios, um plano financeiro ou mesmo uma análise de mercado, itens apontados como cruciais para a manutenção do negócio. O alto índice de mortalidade das empresas de pequeno e micro porte no Brasil é um dado desafiador, pois essas empresas também são

responsáveis pela geração de emprego e renda, e sem elas, implica em mais pessoas desempregadas e menos arrecadação fiscal e tributária.

Ficamos intrigados com as confusões feitas por autores especialistas em pequena empresa entre os conceitos de marketing e comunicação, falta de entendimento que está solidificada na sociedade, mantendo-se a reprodução constante do erro. A comunicação organizacional é de extrema importância para a sobrevivência das organizações, especialmente em tempos de comunicação digital e de fácil acesso para a população. Entretanto, a bibliografia voltada para a pequena empresa quase sempre ignora esse fator ou limita a comunicação à propaganda. Acreditamos que esse tipo de comunicação, embora seja útil para empresas maiores, que tenham uma abrangência geográfica maior, para a maioria das pequenas empresas pode representar uma despesa muito alta sem garantia de resultado imediato. Sugerimos que as pequenas empresas invistam na comunicação integrada, utilizando os instrumentos que sejam viáveis financeiramente. Aconselhamos a contratação de profissionais especializados, pois muitos prestam serviços específicos a custos razoáveis, funcionando estes também como pequenas empresas muitas vezes.

As atividades comunicacionais não devem ser delegadas a pessoas desqualificadas, pois os resultados das ações mal realizadas podem influenciar negativamente a imagem da empresa, outro aspecto previsto em nossa hipótese. A imagem organizacional é fruto do entendimento da identidade organizacional por parte dos diversos públicos, sejam eles de interesse ou não da organização. Consideramos que a pequena empresa deve zelar pela sua identidade organizacional para que obtenha uma imagem organizacional positiva, atendendo satisfatoriamente aos seus públicos de interesse. Entretanto a construção dessa imagem é complexa e depende, entre outros fatores, de sua história e memória.

O tripé de nossa pesquisa sobre pequena empresa, identidade e imagem organizacional é completado pelas características identitárias brasileiras. Precisamos esclarecer que optamos por não pesquisar aspectos identificados como brasilidade, como samba, mulher e futebol, por considerarmos que outros pesquisadores já realizaram excelentes trabalhos sobre o assunto. Nosso viés foi que a miscigenação cultural brasileira deu origem a uma maneira de viver em sociedade peculiar, que tem como características o patrimonialismo, o jeitinho, o personalismo, entre outras. A pesquisa de autores clássicos nos deu subsídio para

mostrar que essas características influenciam sim a maneira como as pequenas empresas gerenciam seus negócios.

Os brasileiros demonstram uma ambiguidade elevada sobre os mais diversos assuntos, que leva à falta de confiança, e isso, por sua vez, colabora para a redução dos investimentos de longo prazo. Esse baixo índice de confiança aliado à alta distância do poder, autoritarismo, personalismo, nepotismo, impunidade, percepção de injustiça, ausência de meritocracia, predominância da visão de curto prazo, ineficiência do sistema, pouca autonomia e maior necessidade de controle e monitoramento colaboram para dificultar a gestão das pequenas empresas em todos os níveis.

Os estudos de casos realizados contribuíram para a análise dos dados obtidos através das pesquisas bibliográficas. Acreditamos que essa dissertação possa ajudar os empreendedores no que tange o cuidado de suas identidades e imagens organizacionais e a maneira como as organizações se relacionam com as características identitárias nacionais.

Com essas afirmações consideramos, portanto, que nossa hipótese foi validada pelas pesquisas e pelas entrevistas realizadas. As considerações acima nos permitem vislumbrar novas investigações e caminhos a serem trilhados. Gostaríamos que o resultado de nosso estudo fosse utilizado pelos pequenos empresários, que buscam conhecer melhor suas próprias empresas, seu mercado de atuação, seus públicos de interesse e sua identidade, tanto organizacional como nacional.

Acreditamos ter alcançado um resultado satisfatório, ao estudar um assunto que, em nossa área de atuação e pesquisa, possui pouco aprofundamento. Pretendemos dar prosseguimento a este trabalho, buscando aprimorar conhecimentos nesse setor da economia e promover um melhor relacionamento entre as pequenas empresas e o campo da comunicação social.

## Referências

AKERLOF, George; KRANTON, Rachel. **A economia da identidade**: como a nossa personalidade influencia nosso trabalho, salário, bem-estar e a economia global. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ALMEIDA, Alberto Carlos. **A cabeça do brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 215-242.

ANDRADE, Luiz. **Identidade corporativa e a propaganda institucional**. In: KUNSCH, Margarida Krohling (org.) Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 115-124.

ANTUNES, Arnaldo. Inclassificáveis. Intérprete: Arnaldo Antunes. In: ANTUNES, Arnaldo. **O silêncio**. [S.l.]: BMG, p1996. 1 CD. Faixa 6.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: 2009. 3. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010. Disponível em: <[http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario\\_trabalho\\_2009.pdf](http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf)>. Acesso em 02 set. 2010, 08:42.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira**: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação: referências: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: Informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: Informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: Informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12225**: Informação e documentação: lombada: apresentação. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

AZEVEDO, Sérgio Cezar de. **Guia Valor Econômico de marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Globo, 2002.

BACHELARD, Gastón. **A dialética da duração**. São Paulo: Atlas, 1988.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BERTERO, Carlos Osmar. Poder e organização: uma perspectiva brasileira. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs.). **Análise das**

**organizações:** perspectivas latinas. Volume 2. Porto Alegre: UFRGS, 2007. p. 33-53.

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade:** lembranças de velhos. 3. ed. São Paulo: Cia das Letras, 1994.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 189-205.

CABRERO, José Daniel Barquero e CABRERO, Mario Barquero. **O livro de ouro das relações públicas:** como aumentar os benefícios da sua empresa através das relações públicas. Porto, Portugal: Porto Editora, 2001.

CALDAS, Miguel. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez e IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade.** 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH, Margarida Krohling. **Gestão em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2008. p. 125-137.

CESCA, Cleuza Gimenes. Comunicação dirigida: as diversas opções para as organizações. In: KUNSCH, Margarida Krohling (org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 349-364.

CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2001.

CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger. **Organizational identity: linkages between internal and external communication**. In: JABLIN, Fredric; PUTNAM, Linda (editors). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 231-269.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. SP: Maltese, 1990.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2008.

CHINEM, Rivaldo. **Marketing e divulgação da pequena empresa: como o pequeno e o microempresário podem chegar à mídia**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COLOMBO, Fausto. **Os arquivos imperfeitos**. São Paulo, Perspectiva, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Joan. **Imagem corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujia, 2001.

DaMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro, Rocco: 1984.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto e VASCONCELOS, João Gualberto. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 94-110.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARRO, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 215-235.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 20. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: 2009 / Joana Paula Machado et al. Curitiba: IBQP, 2010. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EB2AB20EEE491FB6832576FC006CE794/\\$File/NT00043D82.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EB2AB20EEE491FB6832576FC006CE794/$File/NT00043D82.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010, 22:56.

FARIAS, Luiz Alberto. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH, Margarida Krohling. **Gestão em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2008. p. 91-104.

FELDMANN, Paulo. **Empresas latino-americanas**: oportunidades e ameaças no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLUSSER, Vilém. **Fenomenologia do brasileiro**: em busca de um novo homem. Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FREITAS, Alexandre. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 38-54.

FRACAROLLI, Luiz Machado. **Pequena e média empresas**: aspectos legais. SP: Pioneira, 1975.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Krohling. **Gestão em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2008. p. 139-153.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 22. Ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1983.

GARCÍA-CANCLINI, Nestor García. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

GARCÍA-CANCLINI, Nestor García. **Culturas híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2000.

GASPARINI, Giovanni. Tempo e trabalho no ocidente. In: CHANLAT, Jean-François (coord). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. Volume 3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 111-126.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GOMES, Nelson e NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Globo, 2001.

GREATTI, Lígia e PREVIDELLI, José de Jesus, O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In MACHADO, Hilka Vier (org.). **Causas de mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: Eduem, 2007, pp. 27-51.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOLLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-29.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. In: **ORGANICOM: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. Ano 4, nº 7. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007. p. 84-97.

JOHNSON, Steven. **Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

KLEIN, Naomi. Marcas globais e poder corporativo. In MORAES, Denis de (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. pp. 173-186.

KOTESKI, Marco Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. In Revista **FAE BUSINESS** número 8 maio 2004, n 1, 3, pp. 16-18.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. SP: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Krohling. A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações. In: **ORGANICOM: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. Ano 4, nº 7. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007. p. 120-139.

LAFER, Celso. **A identidade internacional do Brasil e a política externa brasileira: passado, presente e futuro**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

LEITE, Dante Moreira. **O caráter nacional brasileiro**: história de uma ideologia. 5. ed. São Paulo: Ática, 1992.

LONGERNECKER, Justin; MOORE, Carlos, WILLIAM; Petty. **Administração de pequenas empresas**: ênfase da gerência empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

LOZANO, Fernando. **Manual prático de relações públicas**. Lisboa, Portugal: Livros do Brasil, 2001.

MACHADO, Hilka Vier e ESPINHA, Pedro Guena. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In MACHADO, Hilka Vier (org.). **Causas de mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: Eduem, 2007. pp. 13-25.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. 2 ed. RJ: Qualitymark, 2005.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-320.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Pierda tiempo**: vivendo despacio transcurre la vida. Buenos Aires: San Pablo, 2006.

MARTINS, José Roberto. Para ganhar: a relação sensata entre as técnicas de branding e as relações públicas. In: **ORGANICOM**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 4, nº 7. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007.

MATHEUS, Tiago Corbisier. Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 129-142.

MILLER, Harry. **Análises para a pequena e média indústria**. MG: SEBRAE, 1976.

MOREIRA, Ricardo Santos. Marketing e branding: o que o branding traz de novo para a comunicação corporativa. In: YANAZE, Mitsuru Higuchi (org.). **Marketing e comunicação**: funções, conceitos e aplicações. São Paulo: STS, 2005. p. 129-145.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

MORRIS, Michael. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**: como fugir das armadilhas e resistir firmemente aos primeiros anos cruciais. SP: Makron McGraw-Hill, 1991.

MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 18-21.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 25-37.

MOTTA, Fernando. Cultura nacional e administração de empresas: o caso brasileiro. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs). **Análise das organizações**: perspectivas latinas. Vol. 2. Porto Alegre: UFRGS, 2007. p. 155-171.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Paulo: Difusão, 2007.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Krohling. **Gestão em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2008. p. 61-75.

NEVES, Roberto. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NEVES, Roberto. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NUN, Jose. O futuro do emprego e a tesa da massa marginal. In: DOMINGUES, José Maurício e MANEIRO, Maria. **América Latina hoje**: conceitos e interpretações. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. pp. 277-311.

OGDEN, James e CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. 5. ed. rev. e atual. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PRATES, Marco Aurélio Spyer e BARROS, Betânia Tanure. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 55-69.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books: 1990.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIEL, Cees Van. **Principles of corporate communication**. Prentice Hall, 1995.

RIES, Al e RIES, Laura. **A queda da propaganda: da mídia paga à mídia espontânea** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIOS, Manuela (et al). **Guia PEGN: como montar seu próprio negócio**. São Paulo: Globo, 2002.

RODRIGUES, Ricardo. Branding: gestão estratégica de marcas. In: **Curso ABERJE**. São Paulo, 23 ago. 2010.

ROMERO, Abelardo. **Origem da imoralidade no Brasil: história da formação do caráter nacional**. Rio de Janeiro: Conquista, 1967.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade. SP: Makron books, 1994.

SBRAGIA, Roberto e STAL, Eva. **Tecnologia e inovação**: experiência e gestão na micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002.

SCHULER, Maria. **Administração da imagem organizacional**: um método de configuração da imagem organizacional. Miami: PRSA Educator's Academy Research Conference, 2000.

SCHULER, Maria (coord.); SACCHET, Rosana; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHULER, O método de configuração de imagem aplicado à administração da imagem de produtos. In: KUNSCH, Margarida Krohling. **Gestão em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2008. p. 240-257.

SCOTT, David Meerman. **As novas regras do marketing e das relações públicas**: como usar blogs, podcasting, marketing viral e mídia on-line para falar diretamente com seus clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEBRAE. **Pesquisa**: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. S.l, s.d, 27p. Disponível em: <[http://www.sebraepr.com.br/FCKeditor/userfiles/file/BancodePesquisas%20Mortalidade/Mortalidade\\_Empresas\\_2004PrinResultados.pdf](http://www.sebraepr.com.br/FCKeditor/userfiles/file/BancodePesquisas%20Mortalidade/Mortalidade_Empresas_2004PrinResultados.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2009, 18:45.

SERRA, Fernando Ribeiro; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SERVAN-SCHREIBER, Jean-Louis. **A arte do tempo**. São Paulo: Cultura, 1991.

SHEEDY, Edna. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas**: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

SOUZA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação em relações públicas**. Santa Catarina: Letras Contemporâneas, 2004.

THORP, Rosemary. **Progresso, pobreza e exclusão**: uma história econômica da América Latina no século XX. Nova York: BID, 1998.

TONI, Deonir de. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação empresarial e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRINDADE, Eneus. A publicidade e a modernidade-mundo: as representações de pessoa, espaço e tempo. In: BARBOSA, Ivan Santo (org.). **Os sentidos da publicidade**: estudos interdisciplinares. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VALERIO NETTO, Antonio. **Gestão das pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri, SP: Manole; Brasília, DF: SEBRAE, 2006.

VIANA, Francisco. **Reputação**: a imagem para além da imagem. São Paulo: Aberje, 2006.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Pirámide, 1999.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WOOD JR., Thomaz. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismo. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs). **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Vol. 2. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. A comunicação no contexto do marketing. In: YANAZE, Mitsuru Higuchi (org.). **Marketing e comunicação: funções, conceitos e aplicações**. São Paulo: STS, 2005. p. 5-15.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANINI, Marco. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa – pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

## **Anexo A – Roteiro de entrevista**

Roteiro da entrevista:

1. O que sua organização produz/ oferece?
2. Como foi o surgimento da sua organização? Como é a divisão societária? Foi feito um plano de negócios antes de abrir a empresa? Existe um planejamento estratégico para o futuro?
3. Como é a estrutura organizacional? Quais departamentos existem? O que é terceirizado? Como são conduzidos os negócios?
4. Em que região a empresa atua? Como você percebe esse mercado?
5. Como a política e a economia nacional/ internacional afetam seus negócios?
6. O que já foi feito em relação à comunicação organizacional de sua empresa?
7. Vou te dar algumas palavras-chave e suas definições, e você vai me dizer se elas se encaixam, e como, na sua realidade organizacional: paternalismo, patriarcalismo, jeitinho brasileiro, personalismo, distância do poder.

## Apêndice A – Entrevista com pequena indústria

Data: 27/01/2010

Local: sede da empresa

Proprietário X: Homem, 47 anos, casado

Proprietário Y: Homem Y, 52 anos, divorciado,

Ambos com 50% de propriedade. Existe uma outra empresa parceira, localizada em Lages (SC), cujo dono não possui sócios, apenas essa parceria. Essa parceria foi iniciada quando o ex-terceiro sócio se mudou para Lages ao comprar uma indústria concorrente para a empresa. Ele vendeu sua parte aos dois sócios remanescentes.

1. O que sua organização produz/ oferece?

Proprietário Y: Nós produzimos peças de aço sob encomenda para a construção civil. Calculamos, projetamos e produzimos essas peças, que muita gente nem sabe que existe. Meu filho de 21 anos não sabe explicar o que o pai dele faz.

Proprietário X: Mas o mercado de construção civil nos conhece pela qualidade de nosso produto, então sempre estamos por dentro das licitações de obras públicas, por exemplo, dos novos empreendimentos imobiliários etc.

2. Como foi o surgimento da sua organização? Como é a divisão societária? Foi feito um plano de negócios antes de abrir a empresa? Existe um planejamento estratégico para o futuro?

Proprietário X: Nós trabalhávamos em uma empresa que, com o aumento das importações, teve que demitir a grande maioria dos funcionários. Mas a empresa e os clientes precisavam do que os nossos setores fabricavam, então, uns 80% dos ex-funcionários, eu acho, criaram empresas para resolver esse problema. No meio da década de 1990 essa empresa fechou as portas de vez, e as empresas criadas pelos ex-funcionários começaram a atender diretamente os antigos clientes, especificamente para aquilo que elas precisavam, entendeu?

Proprietário Y: Foi uma época muito difícil, muito trabalho e pouquinho dinheiro. Teve muitos colegas nossos que não conseguiram manter as empresas que criaram, nem com empréstimos do governo.

Proprietário X: Eu não tenho saudade nenhuma da dificuldade que foi. Qual era a outra pergunta?

Entrevistadora: A divisão societária...

Proprietário X: Então, somos hoje nós dois, com metade da empresa cada um. Tínhamos um outro sócio, que tinha 20% da empresa, mas ele vendeu para a gente porque ele comprou uma empresa que antes era concorrente, mas agora é nossa parceira.

Entrevistadora: Você pode explicar melhor?

Proprietário Y: A indústria trabalhava com o mesmo produto que o nosso, mas a produtividade dela é melhor, porque o maquinário era mais moderno na época. Aí ele comprou e já tem uns 4 anos, somos parceiros: ele tem um melhor maquinário e nós temos um melhor tato para a negociação. Então, dependendo do que nos é pedido pelos clientes, nós repassamos o pedido para ele e economizamos porque não precisamos comprar novas máquinas.

Entrevistadora: E plano de negócios, vocês tinham um ao abrir a empresa? E para o futuro?

Proprietário Y: Não, nem sabíamos o que era. Só fizemos um quando fizemos um empréstimo e o banco pediu, ou o empréstimo não saía. Mas foi bom ter feito, por causa disso percebemos onde podíamos enxugar a empresa e onde gastávamos muito. Para o futuro temos a meta de trabalhar mais com licitações públicas, pois nesse mercado tem uma coisa acontecendo que é o monte de produtos chineses que chegam no Brasil. Eles têm um preço que não dá para competir, mas a qualidade é bem pior, então o que acontece é que as obras estão lá, sendo feitas e, de repente, algo que já havia sido feito precisa ser refeito por causa que o material deu defeito. As empresas que vencem as licitações, vencem elas usando como informação o produto chinês, que vai quebrar e a empresa vai ter que comprar de novo, só que na segunda vez, compra da gente, que tem um produto melhor. A gente quer investir mais nisso, pois já tem outras empresas que surgiram no nosso setor, que sabem que tem uma saída grande.

3. Como é a estrutura organizacional? Quais departamentos existem? O que é terceirizado? Como são conduzidos os negócios?

Proprietário X: Somos nós dois que também somos vendedores da organização, a secretária, tem mais um vendedor que é muito bom, conhece o mercado muito, melhor até que a gente, isso em SP. Temos representantes em quase todos os Estado do Brasil, além do pessoal da parceria em Lages, mas esses não contam. Tem também aqui no escritório a faxineira e tem o pessoal da fábrica, que fica na zona oeste de SP, compradores, seguranças e operários. São umas 40 pessoas ao todo. Não temos departamentos estruturados, praticamente somos vendedores, compradores e apoio. Terceirizados são o contador e o advogado.

Proprietário Y: A gente não tem como ter mais gente do que isso, estamos sempre pensando em como diminuir custos, e com a parceria em Lages, está diminuindo a produção aqui em SP, o que é bom, por causa das taxas, mas pode ser que tenhamos que demitir pessoas, o que é muito desagradável.

Proprietário X: Acho que isso explica como conduzimos o negócio, como você perguntou. Não vou dizer que somos uma família porque não somos, mas sabemos que cada empregado aqui tem suas obrigações, e quando temos que demitir alguém, não importa o motivo, isso sempre pesa, porque acabamos sabendo que o cara tem filho, prestação, aluguel, e isso dói na gente porque a gente sabe o que é estar na pele dele.

Proprietário Y: É, mas quando a situação aperta, temos que apertar os cintos mesmo. A gente tenta ajudar, paga tudo direitinho, encargo trabalhista, vale-transporte, férias, 13º, tudo, mas se não dá, a gente também não pode tirar do próprio bolso.

4. Em que região a empresa atua? Como você percebe esse mercado?

Proprietário Y: A empresa está localizada na zona oeste de SP e tem uma fábrica também na zona oeste, mas mais afastada. Atendemos todo o mercado nacional, pois herdamos, por assim dizer, clientes da empresa em que trabalhávamos antigamente. O mercado está indo bem, teve um probleminha com o negócio dos bancos nos Estados Unidos uns dois anos atrás, mas não foi tão ruim como achávamos. O governo está investindo bastante em obras, então, apesar de nossos preços não nos colocarem em primeiro lugar, na hora

que começa a dar errado, eles compram da gente. Mas hoje tem bem mais concorrência do que quando começamos.

5. Como a política e a economia nacional/ internacional afetam seus negócios?

Proprietário Y: É, foi o que eu disse, o internacional afeta nos dois sentidos: a concorrência chinesa é difícil, mas a economia não afeta tanto porque muitas obras são governamentais. Agora, se o governo mudar, pode ser que fique meio complicado.

6. O que já foi feito em relação à comunicação organizacional de sua empresa?

Proprietário X: A gente tem um site que um amigo meu fez, mas já tem tempo que ninguém mexe. Afinal, não tem novidades: os produtos padrão estão no catálogo, quem quer algo especial nos liga para pedir. Tentamos fazer e-commerce, mas as pessoas ligam, querem fazer negócio ao vivo mesmo.

Proprietário Y: Quando a gente precisa falar alguma coisa, usa o telefone ou e-mail. Os nossos representantes nos Estados também usam e-mail e telefone, mais as visitas nos clientes, que também fazemos aqui, nós vamos até o cliente. Mas marketing assim, nunca fizemos, a gente depende bastante do boca a boca, do que os clientes falam da gente.

7. Vou te dar algumas palavras-chave e suas definições, e você vai me dizer se elas se encaixam, e como, na sua realidade organizacional: paternalismo.

Proprietário X: A gente já dependeu um bom tempo do governo, por causa de uma linha de crédito que a gente pegou emprestado, numa época que a economia estava bem parada. Mas hoje, graças a deus, a gente não depende mais de ninguém.

Entrevistadora: Patriarcalismo.

Proprietário X: Na nossa área existe muito machismo mesmo. A gente trabalha com máquina pesada, não dá prá ficar uma menininha bonitinha de salto no meio da fábrica. Ela só vai atrapalhar os peões.

Entrevistadora: E quanto aos clientes que vocês herdaram da empresa na qual trabalhavam antes?

Proprietário X: Esses primeiro continuavam comprando da empresa, só que ela comprava da gente então o produto final ficava mais caro. Aí os clientes

começaram a comprar direto da gente e a outra empresa faliu de vez. Depois teve o aumento das importações, principalmente da China, a gente quase quebrou. Mas os produtos deles não têm a qualidade que o nosso, a gente está investindo bastante nisso para poder economizar. E os clientes acabam voltando, eles compram da China, a obra estraga, então compram da gente. E tem muita obra pública, de licitação, então você imagina...

Entrevistadora: Jeitinho brasileiro.

Proprietário X: Ah, todo mundo já fez isso um dia, né? A empresa também, tem dia que falta empregado, a máquina quebra e tem que arrumar, mas nunca nada fora da lei, só coisa boba mesmo.

Proprietário Y: Desculpe, tive que sair para atender o telefone. Bom, a gente já arrumou contrato porque era amigo do amigo, conhecia o primo do vereador, coisa assim, mas a única coisa que a gente ganhou está no contrato, nem um centavo fora do que foi especificado, sem enrolação.

Entrevistadora: Personalismo.

Proprietário Y: Eu acho que aqui na empresa tem sim bastante disso aí. No ramo de compra e venda, as pessoas precisam de confiança, então tem gente que só compra com aquele vendedor. Se ele [o vendedor] não estiver na empresa, ele liga de novo, espera, liga no celular, qualquer coisa, mas não fecha negócio, mesmo sabendo que no fundo no fundo é com a empresa que o negócio está sendo feito. Tem também o negócio que a gente fez uma nova parceira com nosso ex-sócio. Ele mudou para o Sul, vendeu a parte dele prá gente e comprou uma concorrente nossa. Agora nós temos um maquinário mais moderno, que é mais rápido, e o cliente gosta de rapidez.

Entrevistadora: Distância do poder.

Proprietário X: Aqui tudo tem que ser bem certinho, senão ninguém trabalha. Tem que dar ordem, falar grosso, não pode bobear.

Entrevistadora: Obrigada pela atenção.

## Apêndice B – Entrevista com prestadora de serviço

Data: 29/01/2010

Local: sede da empresa

Proprietário: Homem, 45 anos, casado (falecido em 2009)

Proprietária: Mulher, 43 anos, casada (viúva), com 50% de propriedade, cada um. A empresa ficou no nome da mulher após o falecimento do marido. A entrevista foi realizada apenas com a mulher, pois o marido já havia falecido.

OBS: a empresa encerrou as atividades alguns meses após essa entrevista.

1. O que sua organização produz/ oferece?

Proprietária: Nós trabalhamos com a prevenção de doenças. Pensamos na qualidade de vida, de uma maneira holística, e oferecemos esse serviço para as empresas de grande porte.

2. Como foi o surgimento da sua organização? Como é a divisão societária? Foi feito um plano de negócios antes de abrir a empresa? Existe um planejamento estratégico para o futuro?

Proprietária: Meu marido trabalhava em uma empresa na área de recursos humanos, mas a área dele foi terceirizada e ele resolveu abrir a empresa porque era o sonho dele. Eu sou fisioterapeuta, mas na época estava com poucos pacientes no consultório e resolvi me dedicar à empresa, oferecendo meus serviços aos clientes da empresa que estávamos criando. Na época, vendemos uma casinha e um terreno no interior para equipar o consultório de nossos sonhos, você pode ver, é lindo aqui, tudo bem cuidado, você viu o jardim? Estamos em um local bem próximo aos nossos clientes, na Av. Berrini (SP), que tem muitas empresas e que tem um grande potencial para se tornar nossos clientes. Nós já trabalhávamos ligados a essa área, então nosso planejamento foi recrutar profissionais íntegros e competentes.

Para o futuro, queria deixar a empresa para nossos dois filhos, mas acho que eles não estão muito interessados. A menina mais velha estuda geografia na faculdade e o menino mais novo só quer saber de videogame.

3. Como é a estrutura organizacional? Quais departamentos existem? O que é terceirizado? Como são conduzidos os negócios?

Proprietária: Meu marido e eu éramos os gerentes, agora contratei um administrador para fazer essa parte. Temos duas secretárias e mais uma série de profissionais da saúde que atendem de maneira holística o paciente: fisioterapeuta, fonoaudióloga, nutricionista, psicóloga. Somos em 15 pessoas atendendo aqui, mas temos também uma rede de profissionais da saúde que trabalham em seus próprios consultórios, mas atendem em domicílio ou *in company*. Não temos departamentos, pois temos como visão o tratamento holístico. O contador e o advogado são contratados de uma empresa especializada.

Nós conduzimos o negócio com muito amor, pois ele é o sonho do meu marido e meu também.

4. Em que região a empresa atua? Como você percebe esse mercado?

Proprietária: A empresa atua em SP capital, mais especificamente na região da Av. Berrini, mas se for necessário, podemos fazer contato com profissionais que atendam em outras regiões, como no caso do atendimento em domicílio. Nós temos profissionais que atuam em Mauá, por exemplo, pois era um caso em que a pessoa não podia sair de casa e tivemos que dar um jeito.

Não temos nenhum concorrente, pois ninguém faz o que nós fazemos do jeito que nós fazemos, assim, de maneira holística, espiritual e física ao mesmo tempo. Trabalhamos com tai-chi, reiki, meditação, nutrição, massagem, tudo em busca de equilíbrio.

Entrevistadora: Mas e as companhias de seguro, por exemplo? Elas também oferecem algumas dessas especialidades médicas, como fisioterapia, nutrição, fonoaudiologia, psicologia...

Proprietária: É, mas elas não focam do ser humano, na pessoa humana. Focam apenas no paciente. Esse é o nosso diferencial, nos preocupamos com as pessoas, um jeito, uma filosofia, mais oriental.

5. Como a política e a economia nacional/ internacional afetam seus negócios?

Proprietária: Afeta muito, temos clientes multinacionais, quando a crise aparece, eles tendem a cortar contratos. No ano seguinte que criamos a empresa, tivemos um período muito difícil, muitos clientes cancelaram os serviços.

6. O que já foi feito em relação à comunicação organizacional de sua empresa?

Proprietária: Contratei uma estagiária de jornalismo no ano passado, mas a menina não sabia fazer marketing direito. Ela nem sabia escrever direito, eu tinha que corrigir tudo que ela fazia, acabava perdendo muito tempo com isso. Ela tinha que fazer o site e tentar colocar a gente na imprensa, para o pessoal ler sobre a gente na Exame, na Veja, mas não deu certo, tive que mandar ela embora. Algumas vezes tivemos problemas de comunicação do tipo era para um profissional ir para a empresa, mas a secretária não avisou ou o profissional esquecia, então ficava o cliente lá esperando – e telefonando para cá, reclamando. Eu queria fazer umas parcerias, ter um cartão de desconto, eu tenho um monte de ideias para a empresa, mas preciso de alguém para me ajudar, e esse rapaz que eu contratei para administrar não entende o que eu quero. A empresa é fantástica, mas é preciso fazer marketing dela, pois assim teremos mais clientes.

7. Vou te dar algumas palavras-chave e suas definições, e você vai me dizer se elas se encaixam, e como, na sua realidade organizacional: paternalismo.

Proprietária: A gente sempre se virou, a gente tinha um sonho que continua vivo comigo, nunca dependeu do governo. O governo nunca deu nada de graça prá gente, então a gente tem que trabalhar sem esperar nada. O Simples é bom, mas mesmo assim tem muito imposto prá pagar. Só de folha de salário do pessoal que trabalha comigo, é um absurdo, quase não sobra nada de lucro. Na verdade, nos últimos dois meses não teve lucro e teve gente que não recebeu tudo que devia [receber]. Nessa época tem férias, o movimento cai bastante.

Entrevistadora: Você não tem um administrador para cuidar do seu fluxo de caixa?

Proprietária: Tenho, ele está tentando, mas sai mais dinheiro do que entra. Ouvi dizer que isso é normal no começo da empresa, mas é muito difícil viver assim.

Entrevistadora: Patriarcalismo.

Proprietária: Algumas empresas não renovaram os contratos depois do ocorrido [falecimento do proprietário], acho que se encaixa aí.

Entrevistadora: Jeitinho brasileiro.

Proprietária: A gente sempre dá um jeito. Vai o profissional da saúde até a casa da pessoa para cuidar dela, a faxineira atende o telefone se a secretária não veio, todo mundo limpa seu cantinho para atender quem vem até aqui. Todo mundo é pró-ativo, todo mundo aqui é unido.

Entrevistadora: Personalismo.

Proprietária: A gente atende a todos com muito carisma, todo o atendimento é personalizado.

Entrevistadora: Em relação aos clientes preferem ser atendidos só por você porque você é a dona.

Proprietária: Ah, não, nossa equipe é maravilhosa. A escolha se dá pela necessidade de saúde.

Entrevistadora: Distância do poder.

Proprietária: Todo mundo aqui pode dar opinião, sugestão, é um ambiente de paz e harmonia. Pelo menos é o que eu acho

Entrevistadora: Obrigada pela atenção.

Alguns meses após a entrevista, a proprietária decidiu fechar a empresa, pois, segundo a própria, “eu não tenho conhecimento suficiente para tocar uma empresa e estou perdendo muito dinheiro. Contratei um administrador e ele não conseguiu colocar ordem na casa, ele não entendeu o que nós fazíamos. Para ele, a solução para os problemas financeiros seria um empréstimo, mas optei por não fazer, pois os negócios não estavam indo muito bem. As empresas que eram clientes não estavam satisfeitas e muitas romperam contrato após o acontecido com meu marido. Tive que arcar com multas em relação às empresas que mantiveram seus contratos, pois então fui eu que rompi contratos. Teve também muitas multas trabalhistas, e pensei em virar microempresa, mas, no fim das contas, tive que reabrir meu consultório para conseguir me manter.”

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Carvalho, Simone Alves de.

Características identitárias brasileiras: suas influências nas pequenas empresas/ Simone Alves de Carvalho; orientador Paulo Nassar. – São Paulo: Universidade de São Paulo/ Escola de Comunicações e Artes, 2010.  
106 f.; 31 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade de São Paulo/ Escola de Comunicações e Artes/ Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, 2010.

1. Pequena empresa. 2. Identidade organizacional. 3. Imagem organizacional. 4. Identidade brasileira. 5. Comunicação organizacional. 6. Marketing. 7. Interfaces sociais da comunicação. I. Nassar, Paulo. II. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)