

# O Negligenciado Potencial da Comunicação Estratégica no Ecossistema de Inovação: um Estudo Exploratório com 10 Incubadoras Brasileiras

João GIACON  
Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP

## RESUMO

O tema deste trabalho busca compreender o papel da Comunicação Estratégica dentro das incubadoras de *startups* brasileiras. Para isso, utilizou-se tanto de revisão de literatura, quanto de pesquisa empírica com gestores de dez incubadoras, distribuídas por todas as regiões do país, sobre o papel da comunicação estratégica dentro das suas organizações. Os resultados obtidos apontam, majoritariamente, tanto à falta de conhecimento sobre o que é comunicação estratégica quanto a correlata ausência de profissionais de comunicação organizacional dentro das incubadoras brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Estratégica; Incubadoras de Startups; Inovação.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho visa investigar a relevância da comunicação estratégica, por agora entendida como o planejamento, administração por objetivos, avaliação e, sobretudo, vinculação da comunicação aos propósitos de uma organização (GRUNIG, 2003), no ambiente de inovação brasileiro, em especial, dentro de incubadoras de *startups*, cuja função é a de “dar suporte a pequenas e microempresas de base tecnológica (...) viabilizando a interação com centros de ensino e pesquisa, para que a região beneficiada tenha maior produtividade e seja mais competitiva no mercado” (RIBEIRO et. al, 2005, p.7).

Em 2018, iniciei minhas pesquisas sobre esse tema, para uma atividade acadêmica do primeiro ano do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Mais tarde, em janeiro de 2020, tive a oportunidade de participar, como monitor, da primeira edição do curso livre “Comunicação para Startups”, ofertado na mesma instituição e ministrado por Melina Sternberg, jornalista especialista em Comunicação e Cultura Organizacional.

Esse contato prévio me incentivou a aprofundar a pesquisa sobre o assunto e visitar a bibliografia já existente sobre “*startups*”, começando pela própria conceituação do termo. Assim, cito abaixo, em ordem cronológica de publicação, algumas das principais definições para startup, conforme inventariado na dissertação

“Ciclo de vida das empresas *startups*”, defendida em 2017 por Edmilson Estevão da Silva, no Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, da Faculdade Campo Limpo Paulista.

Sutton (2000), classifica empresas como “*startups*” a partir de um grupo de características, sendo elas: a falta de recursos, de experiência nos negócios, e de trajetória - pressupondo serem empreendimentos recém-lançados no mercado. Posteriormente, Stubner, Wulf e Hungenberg (2007) associam o conceito a empresas recém-criadas que trabalham com inovação em seus serviços ou produtos.

Blank e Dorf (2012), descrevem o conceito de startup como uma organização temporária, que almeja crescer e deixar de ser uma startup, adotando então modelo de negócio repetível e escalável - o que significa, respectivamente, ter capacidade de crescer apenas repetindo o seu modo de funcionamento (sem alterar o modelo de negócio) e de entregar o mesmo produto numa escala cada vez maior, quase que ilimitada. No mesmo ano, Ries (2012) afirmou que as startups são empresas que acolhem profissionais de diversas áreas, que atuam para criar produtos ou serviços que gerem impacto no mercado, condicionados à incerteza.

Padrão e Andreassi (2013) alertam para o caráter “escalável” dessas empresas como a busca do aumento das vendas como forma de receber de volta (“retorno”) todo o capital investido durante a construção do produto, na tentativa de não sobreviverem ao mercado nos primeiros anos de existência. Na concepção de Torres, Guerra e Lima (2014) as startups funcionam como catalisadoras do processo de transformar ideias inovadoras que estão no papel em produtos reais disponibilizados no mercado, diante de um delicado contexto de incertezas.

Por fim, Cruz (2015, p.3) apresenta, recentemente, definição que contempla os pontos-chave de cada um dos autores acima citados: “Uma *startup* é uma organização de caráter temporário, que busca criar novos produtos ou serviços, com modelo de negócio escalável, em ambiente de extrema incerteza”.

Este cenário de risco para os empreendedores que buscam lançar um produto ou serviço no mercado utilizando um modelo de negócio completamente inovador e menos burocrático, leva-os a recorrer a algum tipo de suporte e orientação, acionados com o propósito de evitar a mortalidade de seus empreendimentos nos primeiros anos de vida, ainda nas etapas de ideação e operação. Para isso, buscam pelas incubadoras de empresas.

Segundo definição disponível no site da Associação Brasileira de Startups

(ABStartups, 2017), uma incubadora, como o próprio nome sugere, tem o papel de fortalecer e preparar pequenas empresas, fornecendo toda a estrutura e suporte necessários que garantam a sua longevidade no mercado. Oferece desde o espaço físico, até capital intelectual, por meio de cursos, treinamentos e serviços de assessoria nas áreas de gerência, contabilidade, jurídica, gestão financeira, apuração, controle de custo e exportação (ibid.).

Alday (2000, pp.11-13) divide o suporte oferecido pelas incubadoras, que fomentam essas empresas jovens e inovadoras, em três campos do conhecimento: 1)estratégico, 2)tático e 3)operacional - orientando-as a manusear os processos que envolvem regulamentação governamental e relações comerciais com o exterior; com planos estratégicos; e na aplicação de recursos a execução desses planos, respectivamente. De acordo com a ABStartups (2017), estes planos estratégicos, que são oferecidos como auxílio, contemplam setores de marketing, administrativo, financeiro, jurídico e tecnológico. Inexiste menção direta à oferta de assessoria ou consultoria em gestão em comunicação estratégica, área fundamental para o posicionamento social de uma organização.

Em função disto, endereçamos, neste trabalho, a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o papel da Comunicação Estratégica dentro das incubadoras de startups brasileiras? Em função dos dados extraídos da Associação Brasileira de Startups, supracitados, adotamos, por agora, a seguinte hipótese de trabalho: a comunicação estratégica não é considerada como relevante, ou mesmo conhecida, pelos gestores de unidades de incubação de *startups*. O enfrentamento do problema de pesquisa começa a seguir, com uma seção dedicada à comunicação estratégica.

## **1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

A palavra estratégia surgiu na Grécia, num contexto militar, para se referir à arte da liderança da tropa, e significava “projeto, plano, ideia, estrategema, tática, estrategema, truque” (PÉREZ, 2012, p.131). Posteriormente, transitou pelo Exército como disciplina militar, envolvendo a comunicação em atividades como construção de discursos, heróis e elementos simbólicos. O conceito começou a extrapolar a semântica bélica no final do século XVIII, mas passou a ser empregada no vocabulário corriqueiro somente depois do término da Segunda Guerra Mundial, representando uma transição do “racional” para o “relacional”.

A porta de entrada para a estratégia no campo da comunicação foi pela publicidade, por meio de campanhas eleitorais, em meados dos anos 1990. Só depois a noção passa a ser adotada nas relações públicas (PÉREZ, 2012). Do artigo “*An Introduction to Strategic Communication*”, de Gail Fann Thomas e Kimberlie J. Stephens, foram retiradas algumas definições conceituais de comunicação estratégica no escopo da comunicação organizacional, apresentadas a seguir e em ordem cronológica.

Para Argenti, Howell e Beck (2005, p. 83), deve estar atrelada ao plano de ação de negócio da organização a fim de acurar o seu posicionamento perante a sociedade. Grunig (2006), renomado teórico de relações públicas, percebe a atividade como um elo entre organizações que precisam passar pelo processo de institucionalização. Hallahan et al. (2007, p. 3) priorizam sua atuação como elemento fundamental para que a organização cumpra com a sua razão de existência.

Este agrupamento de diferentes perspectivas traz à tona resultados como os efeitos da identidade organizacional – caracterizada como a essência da organização que é vivenciada nas interações interpessoais cotidianas – quando alinhada e exercida conforme a missão, a visão e os valores da organização; bem como a identidade de seus públicos internos e maneiras como se expressam em relação à sua empregadora. Já no âmbito digital, as métricas são citadas como norteadoras de estratégias e de tomadas de decisão, pela facilidade de apresentação dos resultados.

Para Margarida Kunsch, a “comunicação organizacional, nessa perspectiva mais ampla, é por si só complexa. Nesse sentido, a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Ou seja, ela precisa levar em consideração a questão humana e agregar valor às organizações” (KUNSCH, 2018 p.18).

Ainda de acordo com Kunsch (ibid. p. 22), “para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade”. Isso significa traçar planos de ação de comunicação a fim de contribuir para o posicionamento institucional das organizações apresentando, aos seus stakeholders, sua missão, visão e valores, seus propósitos, princípios, metas e outros atributos identitários. Todos esses ingredientes auxiliam na construção da opinião pública e de “canais de comunicação entre a organização e seus públicos”, com o propósito de estabelecer diálogo e confiança, gerar identificação, prestar contas e conquistar credibilidade.

## 2. INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: DESENHANDO A PESQUISA

Estudos como o realizado por Nogueira e Arruda (2015), “Causa da mortalidade das *startups* brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado”, disponibilizado pela Fundação Dom Cabral (FDC), comprovam a importância das incubadoras durante os primeiros anos de existência de uma *startup*. A pesquisa quantitativa, realizada por meio de um questionário online, coletou respostas de 355 empreendedores – 171 com experiências em *startups* descontinuadas e 184 de empresas em operação (ibid., pp.28-31).

Além de apresentar as principais causas que desencadeiam a mortalidade das empresas, sendo que 25% delas morrem no 1º ano de operação, 50%, em 4 anos e 75%, em 13; aquelas instaladas em alguma instituição de fomento, como as incubadoras, têm 3,45 vezes menos chances de serem descontinuadas do que empresas com instalações próprias. Outros estudos apontam que empresas que buscam por esse investimento estrutural ou mesmo financeiro, com investidores-anjo, aprendendo a sobreviver no mercado por meio de teorias e práticas, apresentam menores riscos de descontinuidade (RIES, 2012), (ARRUDA et al., 2012).

O investimento do Brasil em incubadoras é crescente. De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2018) no ano de 1995 eram 27; em 2019, esse número alcançou 363, tornando o nosso país o quarto maior parque tecnológico do mundo, com 2.640 empresas incubadas. Na frente estão: Estados Unidos, Alemanha e China. Enquanto países, como a China, têm o processo de incubação centralizado pelo governo, no Brasil, o fomento às *startups* é fruto de parceria público-privada e conta com as universidades assumindo o papel fundamental de catalisador desse processo, além de oferecer fácil acesso ao conhecimento, seja pelos profissionais ou pelos acervos em bibliotecas (PADRÃO, ANDREASSI; 2013).

Se, por um lado, o apoio das instituições educacionais se faz presente e fundamental na capacitação desses empreendedores, por outro, praticamente não são produzidos e, portanto, encontrados trabalhos acadêmicos acerca do ecossistema do empreendedorismo e da inovação atrelados à comunicação. Talvez isso contribua para a ignorância quanto à função da comunicação estratégica, bem como para que profissionais graduados para atuarem na área de comunicação organizacional não

encontrem espaço de trabalho no ecossistema da inovação e do empreendedorismo, comprometendo, assim, o processo de incubação das *startups*.

Dessa forma, nota-se que o programa de consultoria às *startups* durante o período de incubação é incompleto e, portanto, ineficiente, à medida que não abrange uma esfera fundamental para o reconhecimento da marca perante a sociedade, nem o autoconhecimento de seus propósitos, valores e demais atributos do DNA organizacional de uma empresa.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral problematizar a área de Relações Públicas dentro do ecossistema de inovação no Brasil e como objetivos específicos: 1) discutir se e como a comunicação estratégica está presente dentro das incubadoras de *startups* brasileiras; 2) refletir sobre o tipo de assessoria de comunicação que é ofertada aos incubados; e 3) inventariar o atual estado da área de Relações Públicas dentro de incubadoras de todos os estados da federação.

Por conta dos objetivos descritos, foram combinadas duas metodologias: revisão de literatura e entrevistas exploratórias. A primeira foi essencial, pois, de acordo com Luís Mauro Sá Martino (2018, p.32), “o material [documental] é a base a partir de onde tiramos os dados necessários para formar o objeto de pesquisa”. Assim, a partir da leitura das obras citadas previamente, foi possível compreender a existência e, por consequência, o estado atual da discussão da comunicação estratégica no ecossistema de incubação no Brasil.

Quanto às entrevistas exploratórias, metodologia de caráter qualitativo (MARTINO, 2018), a modalidade escolhida foi a semiestruturada ou semiaberta que, sem dispersar do foco, “abre espaço para o entrevistado acrescentar elementos que não estavam previamente definidos” (ibid. p.47).

Tal escolha tem como finalidades obter informações essenciais para cumprir com os objetivos de pesquisa, viabilizar a comparação consciente de um mesmo tópico entre diferentes entrevistas, e também oferecer, aos entrevistados, abertura para explorar o tema diante de suas respectivas realidades, corroborando para a coleta de dados primários. Então, elaborou-se um roteiro-base com cinco perguntas que guiaram todas as entrevistas, aplicado de forma personalizada pelos autores de acordo com o decorrer da conversa e dos relatos de cada entrevistado.

Tabela 1: Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas

1	O que você entende por Comunicação Estratégica?
2	Como você enxerga a importância da Comunicação Estratégica para o posicionamento de uma <i>startup</i> no mercado?
3	Você conhece alguma incubadora que oferece a consultoria de Comunicação Estratégica? Se sim, como acontece essa consultoria? Quais tipos de suporte são oferecidos dentro deste tópico?
4	Por que esse serviço não é oferecido pelas incubadoras nas primeiras fases de uma <i>startup</i> ?
5	Você conhece alguma startup incubada que tenha um profissional de Comunicação na equipe? Se sim, esse profissional trabalha a Comunicação Estratégica da <i>startup</i> ? Qual a formação desse profissional?

Fonte: Elaborado pelo autor

Os critérios para selecionar quais incubadoras seriam entrevistadas foram os seguintes: escolher uma de cada unidade federativa (26 Estados mais o Distrito Federal), desde que esta estivesse vinculada a uma universidade. Tais especificações foram adotadas para que fosse traçado um panorama nacional do perfil dessas instituições, analisando as diferentes questões que podem impactar regiões distintas.

O critério referente ao vínculo com a instituição de ensino foi adotado na tentativa de aproximar ao máximo este artigo com a realidade atual brasileira (MARTINS et al., 2006), uma vez que dados do Panorama Anual da ANPROTEC (2006) apresentam que 72% das incubadoras ativas em território nacional têm algum vínculo formal com universidades ou centros de pesquisa, outros 17% apresentam vínculo informal.

Essa parceria é tão intrínseca e intuitiva ao mercado que o artigo “A interação universidade/empresa nas Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica de Minas Gerais” (2006), de Guilherme Silveira Martins, Wesceley Silva Xavier, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, Adriel Rodrigues de Oliveira e Rodrigo Gava traz, conforme o trecho retirado do trabalho, abaixo citado, integrantes das instituições de ensino já como componentes do ecossistema das incubadoras:

A incubadora é também uma rede de indivíduos e organizações, incluindo toda a equipe de gerência da incubadora, seu conselho administrativo, clientes das empresas e empresários, universidade e

membros da comunidade universitária, contatos industriais e demais profissionais, como advogados, consultores, especialistas de marketing, investidores de risco e voluntários (MARTINS et al., 2006, pp.3-4).

Assim, 27 instituições que assistem à *startups* foram contatadas pela primeira vez por e-mail, no dia 12 de abril de 2020, com um convite aos seus respectivos representantes para uma entrevista, preferencialmente por chamada de áudio ou vídeo e, como último recurso, o próprio e-mail. O texto do corpo do e-mail era padrão, explicitando os objetivos da conversa, e foi adaptado de acordo com o nome de cada uma. Antes da entrevista, o termo de anonimato foi reiterado e nenhum dos entrevistados terão seus dados revelados neste artigo, salvo autorização expressa.

Os endereços de e-mail foram coletados nos sites de cada uma das incubadoras. Desses, alguns não foram localizados e outros, apesar de recebidos, não foram respondidos. Por isso, foi encaminhado um segundo e-mail, no dia 15 de junho de 2020, tentando contato novamente, mas sem respostas.

Há casos específicos, como o de duas incubadoras que deixaram de responder os e-mails durante a negociação da data da entrevista. Outras revelaram que as atividades estavam suspensas por reformulações institucionais ou por congelamento das verbas das universidades durante a pandemia – permanecendo sem incubados e com os editais de seleção de novos empreendimentos em suspenso e, por conta disso, preferiram não aceitar o convite à entrevista.

Em suma, apenas dez delas, ao menos uma de cada região do Brasil, responderam ao e-mail concordando em conversar sobre suas respectivas dinâmicas institucionais e serviços disponibilizados, que impactam o dia a dia das startups.

Como um recurso metodológico complementar, foi realizada uma entrevista exploratória com uma profissional com carreira consolidada na área de inovação e empreendedorismo no Brasil. A entrevistada foi Diana Jungmann que, por 11 anos, foi Coordenadora do Programa de Propriedade Intelectual da Confederação Nacional da Indústria (CNI) – principal representante do segmento industrial no país que atua auxiliando e promovendo políticas públicas ligadas ao empreendedorismo.

Diana é Bacharel em Nutrição e Mestre em Biofísica pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), e PhD em Biologia Molecular pela Universidade de Manchester, onde teve o primeiro contato com o mundo dos negócios e com o ecossistema de empreendedorismo dentro de uma incubadora, em 1996: tempos em



que “nem internet tinha direito”, nas palavras da entrevistada. Nessa primeira vivência, Diana teve contato com conceitos de Marketing, mas nenhum conhecimento sobre comunicação estratégica. Em 2002, já de volta ao Brasil, Diana teve seu projeto de serviços de Propriedade Intelectual e Inovação selecionado para ser incubado no NECTAR na UFPE. Dois anos depois, esse projeto tornou-se a consultoria 14Business. Nessa experiência, a entrevistada relatou que o “*background* era totalmente diferente” e que a dinâmica de trabalho era “mais *hands on*”. Por isso, montou sua própria equipe com três bolsistas de segmentos diferentes para “enriquecer o olhar” do seu negócio: um jornalista, um profissional de TI e um administrador. Assim, pôde desenvolver também um projeto estratégico de comunicação.

Por toda a experiência internacional no ecossistema da inovação, somada ao conhecimento em relação ao respeito da inovação no setor produtivo brasileiro, a entrevista com Jungmann funciona como um ponto de inflexão para análise e compreensão dos dados primários coletados por meio das entrevistas semiestruturadas.

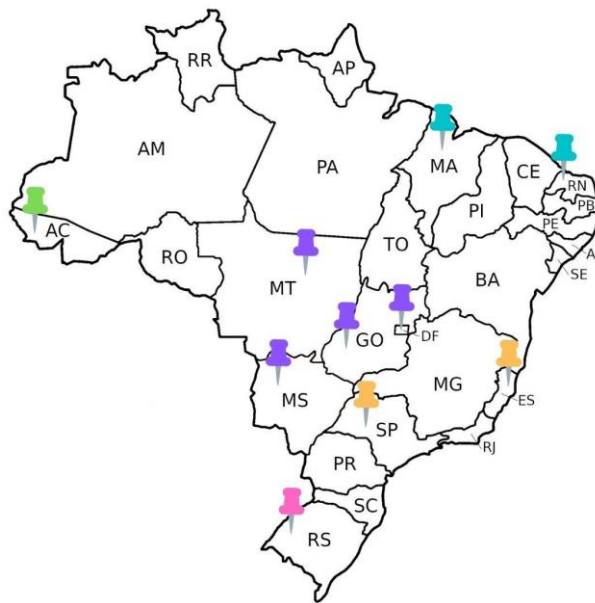
### **3. A PESQUISA**

Depois de todo processo de tentativas de contato descrito na seção anterior, as incubadoras que efetivamente colaboraram com o estudo foram as seguintes:

- I. Incubadora de Empreendimentos de Base Tecnológica e da Economia dos Setores Populares e Tradicionais do Acre (Incubac) ligada ao Instituto Federal do Acre (IFAC);
- II. Multincubadora de Empresas da Universidade de Brasília (UnB);
- III. Incubadora Sul Capixaba, parceria o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES);
- IV. Centro de Empreendedorismo e Incubação (CEI) da Universidade Federal de Goiás (UFG)
- V. Agência de Inovação, Empreendedorismo, Pesquisa, Pós-Graduação e Internacionalização (AGEUFMA) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA);
- VI. Incubadora Priante Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT);

- VII. Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AGINOVA) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS);
- VIII. Tecnatus, incubadora de empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN);
- IX. Centro de Empreendimentos em Informática (CEI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- X. Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec) da Universidade de São Paulo (USP).

Figura 1: Distribuição geográfica das incubadoras entrevistadas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

No caso do Cietec (USP), por se tratar de uma referência nacional e internacional nos setores de inovação e do empreendedorismo, além da realização da entrevista semiestruturada com um representante da incubadora, foram entrevistados responsáveis por empreendimentos incubados em duas diferentes níveis de maturação: uma *startup* que está completando um primeiro ciclo de incubação (que dura cerca de dois anos) e empresas incubadas há, aproximadamente, uma década.

Tabela 2: Síntese dos dados coletados nas entrevistas à distância com as incubadoras

Categorias / Incubadoras	Confunde Comunicação com Marketing	Tem um profissional de Comunicação contratado na equipe	Sabe o que é Comunicação Estratégica	Entende como a Comunicação pode contribuir para o ecossistema de inovação	Ao fim da entrevista, relatou que irá buscar investir na área de Comunicação
Incubac (IFAC)	Não	Não	Não	Não	Não
Multincubadora (UnB)	Não	Sim	Sim	Sim	Não
ISC (IFES e UFES)	Sim	Não	Não	Sim	Não
CEI (UFG)	Sim	Não	Não	Sim	Não
AGEUFMA (UFMA)	Não	Não	Não	Sim	Não
Priante (UFMT)	Sim	Não	Não	Não	Não
AGINOVA (UFMS)	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Tecnatus (UFRN)	Sim	Não	Sim	Não	Não
CEI (UFRGS)	Sim	Não	Não	Não	Não
Cietec (USP)	Não	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 2 construída com base em tópicos recorrentes abordados no roteiro e também pelos entrevistados. Para garantir o anonimato e uma melhor estruturação aos relatos sem deixar de lado a exposição das respostas de um mesmo entrevistado, a partir deste parágrafo, as incubadoras serão identificadas como I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7 e I8

(aleatoriamente), os resultados serão apresentados agrupados de acordo com a afinidade das respostas e conectados à bibliografia visitada e à entrevista complementar. Outras duas serão expressamente nomeadas, conforme autorização concedida pelos entrevistados.

### **3.1 “Comumente deixada de lado”**

O primeiro resultado obtido com as entrevistas é que o conceito de comunicação estratégica não é conhecido pelos profissionais do segmento de inovação e empreendedorismo. As definições obtidas como resposta envolveram termos como “*design thinking* e gestão de negócios”, trazidos pelo Coordenador da I1; enquanto o Gerente Executivo da I2 citou conceitos conhecidos nos estudos de Assessoria de Imprensa com o processo de *media training*: “saber se portar, saber dar entrevistas, passar informações corretas e com isenção, saber tratar as pessoas”, somados com a conexão da empresa com a sociedade.

Uma outra definição foi apresentada pelo Gerente Executivo da I3, que entende a comunicação estratégica como fundamental para gerir o processo de contato entre a empresa e o consumidor, evitando que se torne uma “propaganda mal feita”. Partindo disso, o gerente citado acredita que essa modalidade da comunicação é responsável pela gestão da marca e do produto, pela divulgação do produto e da empresa e que é “comumente deixada de lado”.

Retomando o primeiro objetivo específico mencionado, os dados da tabela 2 somados aos relatos apresentados nos indicam que a comunicação estratégica não está presente de maneira consciente dentro das incubadoras de *startups* brasileiras, visto que, conforme apresentado no início desta pesquisa, pressupõe diagnóstico e planejamento estratégico que servem de base para a estruturação da credibilidade, imagem e reputação de uma marca, e não de um produto.

### **3.2 “Um mix de administração e *marketing*”**

Essa dificuldade de definição conversa com um segundo ponto apresentado na tabela 2, que aponta uma grande dificuldade em discernir o que é comunicação do que é *marketing* no ecossistema de inovação. Quando questionadas sobre a

aplicação e a importância da comunicação estratégica no posicionamento das *startups* no mercado, as funções que lhes foram atribuídas são todas ligadas às teorias do *marketing*, como, por exemplo, as atividades de “validação do produto no mercado, divulgação, prospecção e geração de necessidade dos clientes” – características da comunicação mercadológica, mas que são confundidas pelo Gerente Executivo da I3, formado em Engenharia Agrônoma.

Já a Gerente da I4 revelou que toda a equipe da incubadora, na mesma semana em que a entrevista foi realizada, estava realizando treinamento de comunicação estratégica que, na verdade, se tratava de um curso de “*Customer Development*”, metodologia adotada para obter sucesso no posicionamento do produto no mercado. A respeito do programa do curso, as palavras-chave obtidas foram: “vendas”, “captação”, “retenção”, “preços”, “necessidade” e “cliente”, todas atreladas ao *marketing*.

Conforme apresentado no início do artigo, a barreira da intersecção entre a estratégia e a comunicação foi vencida no início do século XX, num cenário de propagandas políticas e, posteriormente, migrou para as relações públicas – o que justifica precoce associação de comunicação estratégica com a dimensão mercadológica da comunicação (PÉREZ, 2012).

O artigo “Relações Públicas e *Marketing*: conflito ou complemento” (LOUZÃ et al., 1979, p.15) confirma o equívoco: “No contexto das técnicas de *Marketing*, encontramos técnicas de vendas. Esta, por sua vez, é tida erroneamente, por alguns, como técnica de RP”; e explica a diferença entre as dimensões mercadológica e institucional da comunicação no âmbito empresarial: os relações-públicas são os responsáveis pela gestão da imagem da empresa, enquanto os profissionais do *marketing* gerenciam a imagem do produto – de modo a identificar essas atividades como complementares nas vendas e no cumprimento dos objetivos organizacionais do empreendimento.

### 3.3 “Não é uma sala de aula”

Abordando possíveis consultorias de comunicação estratégica aos incubados, a maioria dos entrevistados relatou que elas não acontecem e, em casos positivos, relacionam também com o *marketing*, como no caso da responsável pela Divisão de Empreendedorismo, Inovação e Propriedade Intelectual da I5, que disse abordar a

comunicação “mais voltada para o *marketing*”, ou seja, mercadológica.

A entrevistada seguiu afirmando que a incubadora “não é uma sala de aula” e, por conta disso, não sugere o que o incubado deva fazer: “A ideia é tirar a visão maternal que a incubadora tem. A gente não pode segurar a mão e atravessar a rua com a criança de olho fechado”. A partir dessa perspectiva, a responsável pela I5 entende que não deve apresentar a comunicação estratégica aos seus assistidos, desenvolvendo um cronograma de acordo com as necessidades específicas que cada um demonstra.

A executiva Diana Jungmann, já apresentada neste trabalho, declarou que sempre apostou muito na comunicação e, quando incubou seu empreendimento no NECTAR (UFPE), no ano de 2002, nem a própria incubadora estava pronta. Então, a equipe de Diana auxiliou a catapultá-la no mercado, mas não ofereceu nenhum tipo de consultoria às outras *startups*. Durante toda a sua trajetória, Diana contou que nunca “foi treinada” para assuntos de comunicação, todo o seu aprendizado foi adquirido por meio do “*learning by doing*” e conclui que as incubadoras são capazes de fornecer, com êxito, todo o suporte de infraestrutura física. Mas “falta cérebro”, ou seja, deixam a desejar no que diz respeito às formações e consultorias que ofertam.

Nesse sentido, revisitando um dos objetivos específicos deste artigo, que visa promover a reflexão sobre o tipo de consultoria de comunicação oferecida aos incubados, nota-se que este serviço não é repassado às *startups*, uma vez que nenhum dos depoimentos coletados aborda a disponibilidade desse tipo de assessoria em seus projetos.

A Gerente da I4 afirmou prestar serviços de “consultoria em comunicação e estratégias específicas (como *marketing* digital), contudo, não exatamente Gestão estratégica da comunicação”, por meio de “cursos oferecidos aos empreendedores ou consultorias individuais a partir da demanda do empreendedor”. A mesma entrevistada declarou que entendia Gestão Estratégica da Comunicação como “um mix de administração e *marketing*” e “se fosse o caso, um professor de Administração - com conhecimentos de gestão - poderia auxiliar incubados com algumas estratégias de *marketing*”, ou seja, apenas se algum empresário sentisse necessidade dos serviços, se não, nem teria conhecimento.

Equívocos como este são frequentes visto que, conforme o artigo “*An Introduction to Strategic Communication*” (2015), de Gail Fann Thomas and Kimberlie J. Stephens, o

conceito de comunicação estratégica é produto da convergência de estratégias de gestão e de comunicação, fenômeno cuja academia ainda não contempla de modo avançado - muito possivelmente porque os fundamentos da comunicação moderna são recentes, com as primeiras referências de 1999, configurando tempo insuficiente para pesquisas concretas a respeito do tema.

A ocorrência desses estudos se torna ainda mais paradigmática quando as escolas de negócios passam a manusear a estratégia a partir dos vieses da Economia numa “reformulação reducionista”, que trabalha com dados quantitativos e palpáveis, com matrizes, funcionalismo, com o inteligível e a racionalidade, de modo a desprezar os dados qualitativos, aquilo que pertence ao sensível, ao imaterial - coletados a partir do relacionamento que a Comunicação busca estabelecer, alcançando a “transdisciplinaridade” a medida em que propõe um novo paradigma disciplinar da estratégia (PÉREZ, 2014).

### **3.4 “Subutilizado”**

Do último depoimento apresentado da Gerente da I4, destacam-se alguns pontos a serem discutidos: a atuação de profissionais não capacitados exercendo atividades do escopo de profissionais de comunicação e a prestação de serviços apenas sob demanda, provando a ausência de comunicadores nas equipes das incubadoras. Isto ocorre por uma outra deficiência essencial: a não compreensão de como o campo da Comunicação, tida como supérflua, pode contribuir para o segmento das *startups*.

No caso da I6, há duas profissionais de comunicação terceirizadas que prestam serviços de gestão de mídias sociais digitais e assessoria de imprensa, que são formadas, respectivamente, em Publicidade e Propaganda e Jornalismo. Ambos os contratos são de Pessoa Jurídica (PJ) e a atuação acontece sob demanda.

Também inexistente profissional de Comunicação fixo na I7, as orientações – apresentadas pelo Coordenador – para o acesso à serviços de Comunicação indicam que as *startups* com condições financeiras são recomendadas a pagar “por fora” pela prestação desses serviços de forma terceirizada; as que não têm condições de bancar a demanda podem recorrer ao suporte da universidade de apoio, mas dependem da disponibilidade de horários da instituição.

Em outras incubadoras, como a I2, apesar de não se ter um profissional graduado em comunicação na equipe, conta-se com o auxílio da empresa júnior do curso de Publicidade e Propaganda, que ajuda na criação de identidade visual, identificação do perfil da empresa com o mercado, definição do foco da empresa, entre outras atribuições da comunicação mercadológica, e não estratégica.

Já na I5, a empresa júnior do curso de Jornalismo da universidade parceira foi a escolhida por fornecer serviços de divulgação corporativa e empresarial. Entretanto, essas orientações também são oferecidas sob demanda, somente quando o incubado exprime necessidade de algum serviço de comunicação. Além disso, a incubadora conta com o auxílio de uma Agência de Comunicação, que é a responsável pela comunicação da universidade sede, nas atividades de assessoria de imprensa. Entretanto, as mídias sociais digitais e site dessa incubadora são geridos por profissionais da própria equipe, os quais não possuem qualificação em Comunicação.

Esses mesmos canais de comunicação, na I3, são designados a um bolsista formado em Engenharia; já na I8 são de responsabilidade do setor de comunicação do Instituto de Informática da universidade correlata, que é composto por bolsistas de graduação de diversos segmentos; enquanto na I2, são administrados pelo “pessoal do T.I.”, de acordo com a Gerente Executiva, com o auxílio de uma ferramenta paga de gerenciamento de mídias sociais digitais.

Já para o Coordenador da I7, a contratação de um profissional de comunicação é desnecessária, uma vez que acredita que o comunicador não teria funções suficientes, de modo que o seu serviço seria “subutilizado” dentro do ecossistema das *startups*. Assim, quando há necessidade de um profissional capacitado, tem o auxílio de outro formado em Tecnologia da Informação ou entra em contato com a instituição de ensino parceira da incubadora que disponibiliza o seu setor de comunicação ou indica alunos da área para prestação de serviços específicos.

Diana Jungmann enxerga a comunicação estratégica como um nicho de competência específica que não deve ser substituído ou confundido com nenhuma outra área de atuação. A entrevistada encara de maneira distinta a atuação de profissionais de Comunicação e de Tecnologia da Informação: “enquanto o TI constrói vias; as Relações Públicas geram todo o conteúdo que transita nessas vias de maneira estratégica e pertinente”.



Em geral, a equipe das incubadoras é enxuta e a carreira de comunicação nunca é uma opção cogitada para ocupar uma das poucas vagas abertas. Na maior parte dos casos, os cargos são ocupados por profissionais de Administração, Direito, Economia, Engenharia e outras formações vistas como “mais essenciais” do que a comunicação e, por isso, esses profissionais têm de dar conta de exercer todas as atividades para o funcionamento eficiente do negócio, mesmo que esteja fora do seu escopo de trabalho e formação.

Para a Diretora da I8, a consolidação da Gestão Estratégica da Comunicação para o posicionamento de uma startup no mercado, em estágios iniciais (até dois anos de incubação), “não é prioridade”. A entrevistada seguiu: “No estágio de tração, quando o foco da empresa é aumentar as vendas e fortalecer seu nome no mercado, então a gestão estratégica de comunicação se torna essencial”. Assim, além de comprovar a dificuldade de diferenciar a Comunicação Estratégica, exercida pelo profissional de Relações Públicas ou Comunicação Organizacional, da Comunicação Mercadológica, a entrevistada reforça a opinião de que no primeiro ciclo de incubação, quando a *startup* estrutura todas as suas habilidades, a Comunicação não deve estar presente.

O Coordenador da I1 reconhece que realmente existe um problema da inserção e reconhecimento da Comunicação no ecossistema do empreendedorismo brasileiro, destacando a importância da divulgação do que está sendo desenvolvido pelas startups tanto no interior das instituições financiadoras, quanto para a sociedade, apresentando a Comunicação como ferramenta fundamental de prestação de contas. Porém, seguiu afirmando que as empresas focam no que fazem e não se importam em comunicar ao mercado, “fazer o seu marketing” e, na visão do questionado, é necessário estimular e apresentar a comunicação aos incubados, mas visando a construção da relação marca-consumidor em potencial, portanto, caminhou a discussão destacando a necessidade da Comunicação Mercadológica, e não Estratégica.

Essa ausência de profissionais de comunicação é crítica e merece atenção, pois com a promulgação do artigo 1º da Lei Nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, a profissão de Relações Públicas passou a ser privativa e regulamentada, podendo ser exercida apenas por bacharéis credenciados pela Associação Brasileira de Relações Públicas.

Ainda, no artigo 2º das atividades profissionais específicas de Relações

Públicas, estão incluídas:

“a) a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação;

b) a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais;

c) a planejamento e supervisão da utilização dos meios audiovisuais, para fins institucionais;

d) a planejamento e execução de campanhas de opinião pública;

e) ao ensino das técnicas de Relações Públicas, de acordo com as normas a serem estabelecidas, na regulamentação da presente Lei”.

Apesar de não se intitulem como relações-públicas, os profissionais que atuam com comunicação dentro das incubadoras entrevistadas exercem atividades privativas que, de acordo com a legislação, não podem ser realizadas por bacharéis formados em outros cursos de grau superior. Dessa forma, é evidente o desfalque da área de relações públicas no ecossistema de inovação brasileiro, uma vez que, quando do ambiente necessário para o fomento de novos empreendimentos, não disponibilizam a devida assessoria, parcial ou integralmente. É nítido a falta de preparo das incubadoras para com o segmento.

### **3.5 “Não veem a necessidade”**

Sem nenhuma informação a respeito dessa regulamentação obrigatória da profissão, alguns entrevistados se manifestaram, ao final da entrevista, sobre a possibilidade de investirem na Comunicação Estratégica de suas respectivas incubadoras no futuro. Algumas incubadoras que iniciaram a operação recentemente ou ainda estão em formação, se estruturando para operar, como é o caso da I4, não sinalizaram interesse em contratar um profissional de Comunicação capaz de gerir a identidade da Incubadora e, também, fornecer esse serviço aos incubados.

De acordo com a Gerente da I4, o vínculo da Incubadora com uma Universidade impede a contratação de profissionais exclusivos para a Incubadora, exigindo um vínculo

com a instituição de ensino. As soluções dadas ao caso foram: alunos aleatoriamente indicados por seus professores-orientadores para exercer atividades relacionadas dentro da Incubadora ou o recrutamento de estagiários para a confecção de artes e manutenção do site da instituição. Enquanto na I1 a empresa JR. de comunicação foi indicada como uma possível consultora, mas sem planos de contratação de profissionais formados ou terceirização de serviços do segmento.

Já o Gerente Executivo da I2, quando consultado a respeito da disponibilidade de inserção da comunicação no ambiente do empreendedorismo, mostrou resistência, dizendo que os profissionais que atuam com inovação têm “pensamentos diferentes” e que “não veem a necessidade” de implementar uma Comunicação Estratégica pela própria cultura do segmento, pela dificuldade em lidar com a mídia e até pela timidez.

Apesar de não manifestarem essa “necessidade” de um profissional de comunicação, Margarida Kunsch em “A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas” (2018, p.21), retrata que a “demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno, tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positiva perante a opinião pública, culminam na necessidade de uma comunicação estratégica por parte das empresas”. Assim, por mais que o ecossistema de inovação ainda não tenha sentido tal demanda, as empresas maturadas recebem cobranças diárias por parte do mercado e da sociedade como um todo em relação ao seu posicionamento, princípios, políticas, estratégias - construídas com base numa pesquisa e diagnóstico bem estruturados e ações bem planejadas e mensuradas.

Por fim, o Gerente Executivo da I3 completou que “é improvável ter algum professor de comunicação a serviço da incubadora” pois as incubadoras, em geral, atendem a “demandas regionais” e os profissionais que atuam nelas são de “cursos específicos que não condizem com Comunicação”. Apesar de frisar que o quadro de funcionários da incubadora é vinculado à disponibilidade de vagas dessas instituições de ensino para composição da equipe - sendo impedida, assim, de realizar contratações de funcionários exclusivos - apresentou possibilidades de parcerias com instituições externas, sob demanda, como, por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Ao recuperar o problema desta pesquisa, cujo intuito é compreender o papel da Comunicação Estratégica dentro das incubadoras de startups brasileiras, considera-se que não é compreendida toda a sua capacidade de levar resultado às organizações, sempre

alinhada com os objetivos de negócio do empreendimento, de maneira fluida (Kunsch, 2018) por não conhecerem, de fato, nem a definição de comunicação estratégica.

### 3.6 “Ponto de partida”

Os resultados obtidos na entrevista com a Multincubadora de Empresas, da Universidade de Brasília e o CIETEC, ligado à USP, foram diferentes. Motivo pelo qual os entrevistados autorizaram a sua identificação nesta pesquisa. Conforme demonstrado na tabela 2, dentre as incubadoras que colaboraram com este artigo, a essa é a única que apresenta uma profissional de Comunicação fixa na equipe. Por isso, optou-se por nomear Natalia Bonetti, de 22 anos, que autorizou a sua identificação. Natalia é graduada em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília (UnB) diferente de todos os outros casos encontrados nas entrevistas, é uma profissional capacitada para atuar com atividades do escopo de Comunicação.

A entrevistada, que atua como Consultora das atividades da base tecnológica da Multincubadora, relatou atuar com *marketing*, sendo responsável por diversas atividades: planejamento, prospecção (atuando como caça-talentos de potenciais empresas), eventos de prospecção, relacionamento com empresários e desenvolvimento dos empreendimentos (desde a construção e divulgação do edital para incubação, recrutamento das empresas participantes e composição da banca para seleção das incubadas).

O serviço de consultoria de comunicação estratégica oferecido é entendido pela comunicadora como essencial, pois os incubados têm perfis diversos, de diferentes áreas do conhecimento e todos chegam “crus” – por isso, “o maior desafio é encontrar um ponto de partida” para criar um plano de comunicação individualizado. Esse propósito envolve um planejamento estruturado anual com cada um dos incubados, incentivar a construção de atributos organizacionais como missão, visão e valores, realizar um diagnóstico e monitoramento dos déficits de cada um para auxiliá-los em suas maiores dificuldades, instruindo em atividades como construção de persona e definição de público-alvo, aplicação de pesquisas de mercado e definição do perfil de produto, além de oferecer oficinas de planejamento de mídias.

Este ponto foi também destacado em entrevista pela empresária Diana Jungmann por acreditar que, com o surgimento das mídias sociais digitais, tanto os

riscos, quanto às oportunidades das empresas foram ampliados. Ao mesmo tempo que o bom uso das plataformas online pode ser capaz de construir a reputação positiva de uma empresa e a imagem de seus líderes-heróis com o passar dos anos; o posicionamento equivocado ou a falta de posicionamento podem destruir tudo o que foi delineado em questão de horas.

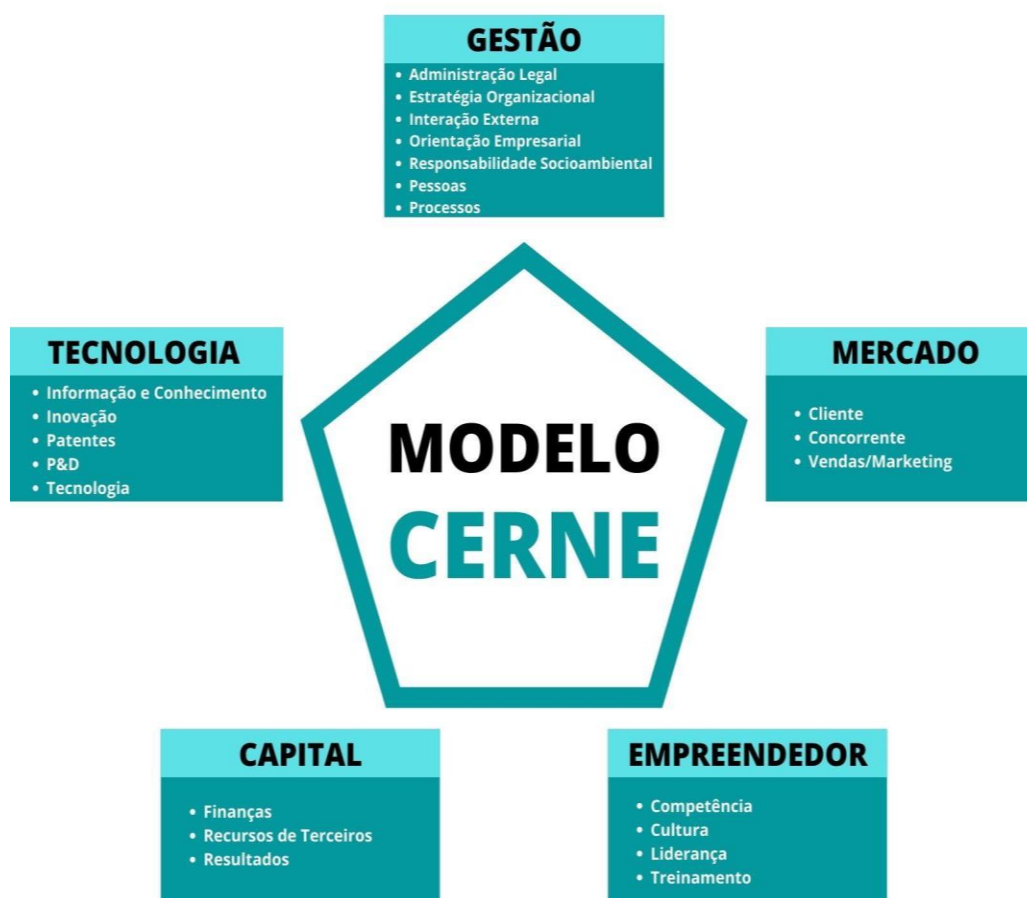
De acordo com Jungmann, essa velocidade da informação no ambiente digital obriga as empresas a se movimentarem para “correr atrás do prejuízo” e demanda que as marcas estejam cada vez mais “*on the spot*”, agindo estrategicamente e entendendo quando devem ou não se posicionar. “Essa dinâmica imposta pela Sociedade em Rede coloca as empresas em xeque, tirando-as da zona de conforto e fazendo-as perceber que são movidas pela Comunicação e que esta é tão importante quanto o investimento financeiro”, afirma.

Ainda, no que tange a Comunicação, Diana acredita que atualmente há um cenário de “*overload information*” que favorece na variedade e barateamento de canais de “*streaming communication*”, cursos e plataformas de comunicação - assim, mesmo os pequenos negócios conseguem acessar tais informações. Ainda, acrescentou que na transição do século XX para o século XXI houve uma espécie de “inversão” no conhecimento na qual quem domina as tecnologias e tem conhecimento sobre elas são os mais jovens.

Natalia destacou ainda que o seu processo de seleção não se deu por conta da sua área de atuação – uma vez que a Multincubadora ainda não apresenta uma política que exige um profissional de Comunicação. A entrevistada foi selecionada por ter sido a candidata que mais pontuou no Edital de Bolsa e, por isso, assumiu o cargo e concorreu com alunos de diversos campos do conhecimento que disputavam atuar na área em que ela é graduada.

A Multincubadora de Empresas da Universidade de Brasília tem como base os cinco eixos do desenvolvimento propostos pelo Modelo do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) para o Sistema de Acompanhamento, Orientação e Avaliação do desempenho das empresas incubadas. Ao observar os cinco tópicos e seus capilares, não é possível encontrar a Gestão Estratégica da Comunicação ou elementos de Comunicação Estratégica explícitos, e nem implícitos, dentro do Modelo; apenas a visão mercadológica da comunicação é, por mais uma vez, contemplada.

Figura 2: Conjunto de princípios propostos pelo Modelo CERNE para as incubadoras



Fonte: Proposta de Critérios para avaliação do ciclo de maturidade das empresas incubadas, a partir do Modelo CERNE: um estudo na Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC), 2015

Assim, a Figura 2 é capaz de ilustrar que as contribuições da Comunicação Estratégica, atividade do escopo de profissionais de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, não são reconhecidas pelo próprio Modelo que baseia o ideal de “empreendimentos inovadores bem sucedidos” - como bem pontua o Conceito do Centro de Referência.

A ausência desses profissionais de Comunicação impacta também na gestão do relacionamento das próprias incubadoras com seus stakeholders. Como visto, em muitos casos as mídias sociais são geridas por profissionais não capacitados, a assessoria de imprensa pouco foi comentada durante as entrevistas e a falta de uma Comunicação Interna bem estruturada prejudica, inclusive, o próprio funcionamento e organização no interior dessas incubadoras.

Durante a etapa de contato prévio para agendamento das entrevistas, diversas incubadoras apresentaram dificuldade em selecionar um porta-voz que estivesse preparado para conceder uma entrevista em nome da incubadora em que atua. Em outros casos, entrevistados transmitiam informações equivocadas sobre as atividades da incubadora, formação dos colegas de trabalho e até sobre processos internos, justamente porque não sabem o que se passa dentro de seus próprios ambientes de trabalho.

Essa falta de alinhamento dentro da própria organização, ao ser analisada com foco no discurso de Marcelo Coutinho, diretor de análise de mercado do Ibope Inteligência, que afirma que “As pessoas não acreditam mais em propagandas. Elas acreditam em outras pessoas”, apresenta uma falha importante dentro de um processo que poderia colaborar positivamente para a Comunicação Estratégica dessas incubadoras. Cada vez mais a dimensão mercadológica está perdendo credibilidade que, agora, é confiada ao público interno, que assume a posição de principal porta-voz da organização.

Assim, se um colaborador não é capaz de descrever sua própria empresa, a imagem, a reputação e outros elementos essenciais para a construção da opinião pública, se desfazem com essa dificuldade de um posicionamento eficaz que trata mensagens verdadeiras e eficientes - haja vista que o posicionamento da organização no âmbito externo é um reflexo daquilo que acontece no ambiente interno.

Também há uma preocupação expressa com a Comunicação Organizacional do CIETEC, ligado à USP. De acordo com Sergio Risola, CEO e porta-voz da instituição, os incubados são conscientizados sobre a importância da comunicação para o negócio desde o primeiro dia, e são instruídos a “falar com a mídia, dar o recado do seu projeto” somente quando provam estar prontos para tal exposição, com um projeto bem consolidado, para não “queimar o filme” tanto da *startup*, quanto da incubadora – ressaltando a importância do monitoramento das mídias no “*day after*”, investigando o reflexo e o retorno de cada matéria ou entrevista.

Essa cultura da “comunicação como alavanca” dos negócios faz com que os incubados sintam não só necessidade, mas também vontade e obrigação de estarem presentes nas mídias para divulgação do negócio, atratividade dos projetos e até sensibilização de públicos-alvo. Tudo isso num ambiente que permite o erro, a pivotagem e o acerto, até que se encontre algo sólido que tenha potencial para ser apresentado à imprensa e ao mercado.

Toda a comunicação é desenvolvida em parceria com a Trama Comunicação, agência de Relações Públicas que acompanha o CIETEC ao longo de seus mais de

20 anos de existência, desde quando a equipe da incubadora era apenas o CEO e uma secretária. Da agência, três jornalistas são responsáveis por “mergulharem” no universo das *startups* para produção de releases para todos os tipos de mídia, além de oferecerem plantões semanais aos incubados a respeito da comunicação das missões, visões e valores de cada um dos empreendimentos, bem como dos comunicados do site de cada um deles. Neste ano, entre os meses de janeiro e julho, a soma das aparições de *startups* no CIETEC em diversos veículos de mídia foi de 370.

Rogério Junqueira, CEO da startup Evoy, foi incubado da CIETEC entre janeiro de 2014 e outubro de 2017 e, atualmente, depois de estar o negócio mais maturado, migrou para o Cubo Itaú. Sobre a sua trajetória da incubadora da Universidade de São Paulo, Rogério declarou ter recebido assessorias no ramo das finanças, projetos e até de marketing, mas nenhuma de comunicação. Esse campo do conhecimento foi abordado apenas por meio de palestras.

De acordo com Junqueira, quando uma startup está iniciando o seu processo de incubação, ela não tem verba disponível para investir em comunicação e, por isso, tudo fica por conta do empreendedor, num processo de “acerto e erro”.

Na visão do empreendedor, a comunicação é fundamental no momento de prospecção com os clientes, que são o público mais importante para qualquer negócio: “a startup precisa se comunicar, é importante o cliente saber que você existe”. De acordo com ele, a comunicação institucional é realizada no cotidiano pelos próprios fundadores do negócio e pelos profissionais contratados para atuar na área de vendas, visto que não conta com nenhum profissional de comunicação na sua equipe, que é composta por 12 pessoas.

Já o site da startup foi desenvolvido por uma agência especializada em comunicação. Antigamente, o negócio de Junqueira atuava na consultoria de reuso de embalagens - com o nome Reciclapac - mas, depois de experimentar do mercado do segmento, encontrou, em 2019, uma oportunidade para a criação de um novo produto: de uma plataforma para localização de embalagens. Para essa evolução, contratou uma empresa de branding que foi responsável por desenvolver todo o site, missão, visão, valores, propósitos e conceitos da nova marca, a Evoy.

Esse investimento, como bem apontado pelo entrevistado, foi necessário para construir uma reputação perante os clientes, expressando a sua competência a fim de garantir integridade ao seu negócio.



Já para Izabel Fittipaldi, CEO da *startup* Protect Mais, incubada na CIETEC desde março de 2018, a comunicação “não é uma necessidade atualmente”. Com uma equipe de três pessoas, a entrevistada enfatizou o conflito entre as necessidades, as prioridades e a verba de seu negócio e entende que consegue ter uma boa comunicação atualmente com todos seus clientes, que são grandes empresas, sem o apoio de um profissional de comunicação.

Quanto à comunicação com toda a sociedade, Fittipaldi reconhece que, depois da validação do produto, “todo modelo de negócio comporta uma rede social” e precisa estabelecer um diálogo efetivo com a sociedade, principalmente negócios como o dela, que tem como objetivo educar sobre a sustentabilidade e seus benefícios; porém, “faltam braços” à equipe para a manutenção dessas redes.

O mesmo acontece com o site da startup, que foi desenvolvido em 2018, durante sua participação num processo de aceleração que durou quatro meses, mas não foi atualizado desde então por falta de profissionais especializados. Nesse mesmo processo, que contou com diversas mentorias, uma agência também foi indicada para a construção da missão, visão, valores e propósitos do empreendimento - mas, quando indagada sobre Comunicação Estratégica, a entrevistada relatou que “todas as comunicações devem ser estratégicas”, desde um e-mail até o uso das redes sociais.

A entrevistada contou que, dentro da Incubadora, desfruta de encontros periódicos com seu “padrinho” - um profissional da engenharia com *know how* de inovação e tecnologia - para tratar do “andamento do business” e solução de problemas, além de receber indicações de cursos, palestras e workshops. Por enquanto, o contato com a comunicação veio apenas por meio de uma parceria da CIETEC com alunos da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), que criaram o logotipo do seu empreendimento.

De acordo com Sergio Risola, a parceria com a ESPM existe há 14 anos e, durante esse período, já foram produzidas 345 identidades visuais e kits de divulgação de marca para os incubados da CIETEC. As próprias faculdades da Universidade de São Paulo, onde a incubadora está sediada, como a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA-USP) e até a Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP) têm portas abertas para parcerias mas, de acordo com Risola, essas relações não são muito frutíferas, até por falta de interesse das empresas juniores dos cursos.

Por essa falta de parcerias e também pela verba “merreca” que a Incubadora recebe para direcionar à Comunicação, situações como a de Izabel Fittipaldi não são excepcionais no cotidiano dos empreendimentos que ainda estão em fase de maturação pelas incubadoras de todo o país, que não apresentam recursos humanos e financeiros suficientes para promover sua comunicação.

Além do site que, de acordo com Risola, é um canal bastante valorizado pela assessoria de comunicação, mídias como os blogs e as redes sociais, como o *Facebook* e o *LinkedIn*, são canais de grande peso para as empresas que estão em fase de maturação atualmente.

Para Risola, “uma *startup* que se inicia não tem recursos para comunicação, assim, esse gratuito que é oferecido pela incubadora é fundamental” num primeiro momento. Com o passar do tempo, é natural que as empresas atinjam uma maturidade maior e a demanda de comunicação ultrapasse o que pode ser oferecido pela incubadora. Nesses casos, os incubados buscam por outras agências de comunicação que possam realizar alguns “*jobs*” pontuais.

Risola, que define seu DNA como um misto de advogado e comunicador, atua também na comunicação interna da incubadora que dirige buscando igualar a todos, independente do grau de conhecimento dos empreendedores e grau de maturidade de seus respectivos negócios, para que os títulos não se tornem barreiras de comunicação e que a convivência possa ser harmônica e cordial, promovendo a igualdade e o aprendizado para todos os incubados, afinal, “na praia, você não sabe quem é doutor e quem não é; todos são iguais e caminham lado a lado”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tanto a experiência da Multincubadora, quanto a do CIETEC apontam para o potencial da comunicação estratégica dentro das incubadoras. É momento, pois, de conscientizar o ecossistema da inovação sobre as contribuições que a comunicação integrada tem a ofertar ao setor.

Ainda que embrionário, é possível notar o início de uma comunicação que extrapola os interesses mercadológicos e trabalha também o relacionamento com os públicos através da comunicação institucional dessas novas empresas que nascem diariamente no mercado.

Por mais que os cenários encontrados nessas duas últimas incubadoras fujam

da regra, à medida que apresentam elementos que podem inspirar outras incubadoras que ainda não enxergam a importância do contato com o público para além da propaganda, é fundamental salientarmos dois aspectos importantes acerca das relações públicas: a tomada de consciência de que as atividades de relações públicas não substituem as da propaganda (ou vice-versa); e de que o escopo do profissional de relações públicas não se limita a assessoria de imprensa, salientando a importância de trabalhar com outros diversos públicos (SALVO, 2012).

A comunicação estratégica, conceituada pela Enciclopédia INTERCOM de Comunicação (2010) como aquela que se refere a “processos de informação e relacionamento conduzidos por uma organização ou um grupo social de forma intencional e estruturada, orientados por políticas e estratégias” provou poder agregar muito mais às startups do que só ocupar uma aba no site institucional - que corresponde à atual condição, haja vista que é capaz de extrapolar o discurso e permear as práticas do empreendimento, colaborando para o cumprimento dos objetivos do negócio como um todo.

Essa contribuição pode-se ser oferecida por, desde empresas juniores, que estão mais próximas dessas incubadoras vinculadas à instituições de ensino, até profissionais graduados em comunicação, capazes de atuar e se especializar nessa nova modalidade de negócio, provando a sua importância e aptidão para trabalhar com o ecossistema da inovação, ampliando a possibilidade de saídas profissionais para comunicadores.

O momento é de estreitar os laços. Se os tutores das empresas que compõem as incubadoras não têm conhecimento da existência e das características da comunicação estratégica, é necessário exercitar a construção de uma definição para o conceito, visto que a área de Relações Públicas não conta com um significado preciso para o termo, podendo criar uma lacuna que afaste esses profissionais deste campo do conhecimento.

É dever, também, do campo das Relações Públicas, se comunicar com esse universo da inovação, seja por meio de promoção e participação de eventos do segmento, com foco no domínio das especificidades desse tipo de empreendimento (como a equipe enxuta e o cenário de constante risco); de visitas técnicas dos alunos graduandos e professores de Relações Públicas à incubadoras de *startups* - buscando compreender as necessidades e a dinâmica de trabalho das empresas que participam desse ecossistema - vislumbrando a atuação dos profissionais de comunicação

adaptadas a esse novo modelo de negócio; ou até pela disponibilização de espaço nas disciplinas de Relações Públicas nas universidades, para que os alunos tenham a possibilidade de construir, gratuitamente, projetos experimentais para empresas do ambiente de inovação, compreendendo o macroambiente e solucionando demandas reais.

Com a realização de todo o processo de pesquisa realizado até o presente momento e apresentado neste artigo, entende-se que é preciso estender e fomentar a discussão aqui proposta, dando sequência na problematização da área de Relações Públicas dentro do ecossistema de inovação no brasileiro, visando inventariar os cenários que ainda não foram visitados, fortalecendo, assim, o debate sobre a comunicação estratégica dentro das incubadoras de *startups*.

## REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Incubadora De Empresas: O Que É E Para Que Serve?**. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/incubadora-de-empresas-o-que-e-e-para-que-serve/#>. Acesso em: 20 set. 2020.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS (Brasil). **Incubadoras e parques**. 2018. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/>. Acesso em: 20 set. 2020.

ANPROTEC. Panorama 2006. **As incubadoras de empresas no Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: Acesso em: 15/06/2009.

BRASIL. [Constituição (1967)]. **Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências**. [S. l.: s. n.], 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L5377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L5377.htm). Acesso em: 8 ago. 2020.

INTERCOM. **Enciclopédia INTERCOM de comunicação**. – São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

FREIRE, CARLOS TORRES; MARUYAMA, FELIPE MASSAMI; POLLI, MARCO. INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: POLÍTICAS PÚBLICAS E AÇÕES PRIVADAS. **Novos estud. CEBRAP**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 51-76, Nov. 2017. Available

from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002017000300051&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002017000300051&lng=en&nrm=iso). access on 07 Oct. 2020. <http://dx.doi.org/10.25091/s0101-3300201700030004>.

GRUNIG, James E. **A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Tradução de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom – Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, nov. 2018. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002&lng=pt&nrm=iso). acessos em 09 out. 2020.

LOUZÃ, M. C. C.; DODI, M.; CARVALHO, S. M. C. Relações Públicas e Marketing: conflito ou complemento. **RAUSP Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 13-21, 1979.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Vozes Limitada, 2018.

MARTINS, G. S.; LIMA, A. A. T. F. C. ; XAVIER, Wesley Silva. **O Papel das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica como agentes facilitadores da interação Universidade/Empresa**. In: POMS (Production and Operations Management Society) International Conference / SIMPOI (Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais), 2007, Rio de Janeiro. Anais do X SIMPOI / POMS, 2007.

NOGUEIRA, Vanessa Silva; OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015.

PADRÃO, Luis Carlos; ANDREASSI, Tales. O DESEMPENHO DE STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO COMPARATIVO EM REGIÕES GEOGRÁFICAS BRASILEIRAS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 66-79, ago. 2013. Disponível em: [https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/andreassi\\_-\\_o\\_desempenho\\_de\\_startups\\_de\\_base\\_tecnologica.pdf](https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/andreassi_-_o_desempenho_de_startups_de_base_tecnologica.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

PÉREZ, Rafael. El estado del arte en la Comunicación Estratégica. **Mediaciones Sociales**. N.10, 1 semestre, 2012 pp.121-196.

PÉREZ, Rafael Alberto. La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? **Revista de Mediterránea de Comunicación**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 9-31, dez. 2014. Universidad de Alicante Servicio de Publicaciones. <http://dx.doi.org/10.14198/medcom2014.5.2.03>.

RIBEIRO, Simone Abreu; ANDRADE, Raphael Medina Gomes de; ZAMBALDE, André Luiz. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. spe, p. 01-14, 2005. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000500010&lng=en&nrm=iso). access on 07 Oct. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000500010>.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya, 2011.

SALVO, Antonio de. RP não substitui propaganda. In: SALVO, Antonio de. **Respeitável Público: relações públicas e a força invisível dos negócios**. São Paulo: Aberje, 2012. p. 73-74.

SILVA, Edmilson Estevão da. **CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS STARTUPS**. 2017. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017. Disponível em: [http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/EdmilsonEstevaoSilva.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/EdmilsonEstevaoSilva.pdf). Acesso em: 17 set. 2020.

THOMAS GF, STEPHENS KJ. An Introduction to Strategic Communication. **International Journal of Business Communication**. 2015;52(1):3-11. doi:10.1177/2329488414560469