

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração**

Carlos Henrique de Andrade Schuler

**Processo de Formação de Estratégias em Pequena
Empresa de Comunicação: o caso da Agência HD**

**Recife
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, ser confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **Processo de Formação de Estratégias em Pequena Empresa de Comunicação: o caso da Agência HD**

Nome do Autor: CARLOS HENRIQUE DE ANDRADE SCHULER

Data da aprovação: 22/01/2014.

Classificação, conforme especificação acima:



Grau 1



Grau 2



Grau 3

Recife, janeiro de 2014.

Assinatura do autor

Carlos Henrique de Andrade Schuler

**Processo de Formação de Estratégias em Pequena
Empresa de Comunicação: o caso da Agência HD**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD, na área de concentração Gestão Estratégica da Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD

**Recife,
2014**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S386p Schuler, Carlos Henrique de Andrade
Processo de formação de estratégias em pequena empresa de comunicação: o caso da agência HD / Carlos Henrique de Andrade Schuler. - Recife : O Autor, 2014.
119 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. PhD. Walter Fernando Araújo de Moraes.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.
Inclui referências e apêndices.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Comunicação. 4. Publicidade. I. Moraes, Walter Fernando Araújo de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2014 – 039)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Processo de Formação de Estratégias em Pequena Empresa de Comunicação: o caso da Agência HD

Carlos Henrique de Andrade Schuler

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, e aprovada em 22/01/2014.

Banca Examinadora:

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD, PROPAD/UFPE
(Orientador)

Profª. Lilian Soares Outtes Wanderley, Dra, PROPAD/UFPE
(Examinadora Interna)

Prof. Rodrigo Stéfani Correa, Dr, DEP. COMUNICAÇÃO/UFPE
(Examinador Externo)

Aos meus pais e irmãos,
e à minha esposa
pelo apoio de sempre

Agradecimentos

Agradeço e dedico este trabalho àqueles que acreditaram e me deram total apoio para conseguir realizar o meu sonho, este mestrado, em especial ao meu pai, fiel amigo e que em todos os momentos me incentivou, à minha amada esposa, que foi capaz de abrir mão dos sonhos e projetos dela para estar ao meu lado me proporcionando força nas horas que mais precisei ou quando estive desmotivado, e à minha mãe (*in memoriam*), que se empenhou, enquanto viva, para que eu me dedicasse mais aos estudos me mostrando que o estudo e o aprendizado são os melhores caminhos para o ser humano crescer e conquistar sucesso profissional e esta foi a maior herança que ela me deixou, o conhecimento. A eles minha eterna gratidão e alegria por esta desafiante etapa da minha vida que irá me conceituar no mercado e abrir novas portas e oportunidades nas áreas em que atuo.

À minha querida amiga e professora Tanúzia Vieira, ela foi a pessoa que nos incentivou para que abrísemos a primeira agência de publicidade incubada no Estado de Pernambuco. Além do apoio, foi uma mestra que nos mostrou caminhos para situações críticas na HD Comunicação.

Ao meu paciente orientador, Professor Walter Moraes, meus agradecimentos, inclusive por ter me dado a oportunidade de ser um dos escolhidos mestrados a ter a honra de ser orientado por um dos melhores professores de estratégia do Brasil. Para sempre a minha gratidão e respeito a esse gigante intelectual da UFPE.

Ao conselheiro e amigo, o diretor do NECTAR, Prof. Edson Carvalho, meus agradecimentos pelo apoio ao empreendimento que constituímos, a HD Comunicação, e pela presteza em fornecer elementos para construir esse trabalho.

Aos meus amados irmãos, Luciana, Fábio, Taciana e sobrinhas, de quem me orgulho tanto e que completam a minha base familiar e estão sempre comigo nas minhas horas de alegrias ou tristezas. Especialmente, Luciana que pacientemente revisou toda a dissertação, mesmo grávida e com seus afazeres profissionais.

Devo também o meu carinho a alguns dos meus colegas do mestrado profissional, em especial: Fabiano Souza, Eugênio Fulgêncio, João Gabriel, Suenize, Geraldo e Ana Aragão.

“As pessoas que são loucas o suficiente para achar que podem mudar o mundo são aquelas que o mudam”.
Comercial “Pense diferente” da Apple, 1997.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo analisar as características do processo de formação de estratégias em empresa publicitária de pequeno porte ao longo de sua existência, sob o modelo proposto por Pettigrew (1987) para análise contextual e processual da mudança nas organizações. É um estudo de caso, e a unidade de análise, a agência HD Comunicação, precisamente no período de 2002 a 2012. As fases e os eventos ocorridos ao longo da sua existência foram analisados levando em consideração os preceitos propostos pelo autor. As dimensões estudadas na caracterização do processo foram o contexto interno e externo, conteúdo e processo. A pesquisa é qualitativa, exploratória, analítica, longitudinal e retrospectiva. A amostra é composta por seis participantes atores da administração estratégica ou que vivenciaram, em algumas das fases, cada evento ocorrido na empresa. A coleta dos dados baseou-se em entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Contextualizou-se a agência e sua trajetória ao longo de sua existência. A formação das estratégias, em seus eventos, modificou-se pelo contexto externo, recursos disponíveis e experiências anteriores. O ritmo dos acontecimentos da mudança foi ditado tanto por mudanças orgânicas quanto por rupturas e evoluções ao longo do tempo da existência da HD Comunicação.

Palavras-chave: Formação das estratégias. Empresa de pequeno porte. Comunicação. Publicidade.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the characteristics of the strategic composition process in a small advertising company during its existence under Pettigrew's model (1987) to contextual and processual analysis of changes in organizations. Is it a case study, and HD Comunicação agency is the analysis unit, in the period from 2002 to 2012. Phases and events occurred during its existence were analyzed taking principles proposed by the author. The studied dimensions to characterize the process were: the internal and external context, content and process. This research is qualitative, exploratory, analytical, longitudinal and retrospective. Sample is composed by six participants, actors of the strategic management or who experienced, in some phases, each event that occurred in the company. Data collection was based in semi-structured interview, documental research. The agency and its trajectory were contextualized throughout its existence. Strategy construction was modified by external context, available resources and previous experiences. The pace of change was dictated both by organic changes and by ruptures and evolutions over time.

Keywords: Formation of Strategies. Small business. Communication. Advertising.

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes	29
Figura 2 – Framework para análise contextual e processual da mudança nas organizações	31
Figura 3 – Quatro tipos de processos por abordagens longitudinais diferentes	32
Tabela 1 – Tipos de Estratégias	36
Figura 4 – Desenho metodológico da pesquisa	42
Figura 5 – Fase do processo de formação de estratégias da HD Comunicação e sua posição temporal	48
Figura 2.1 - Framework para análise contextual e processual da mudança na HD Comunicação	99
Tabela 1.1 – Tipos de estratégias utilizadas pela empresa	104

Lista de quadros

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	41
Quadro 2 – Síntese dos eventos da fase 1 que formaram a trajetória da HD Comunicação	50
Quadro 3 - Síntese dos eventos da fase 2 que formaram a trajetória da HD Comunicação	67
Quadro 4 - Síntese dos eventos da fase 3 que formaram a trajetória da HD Comunicação	75
Quadro 5 - Síntese dos eventos da fase 4 que formaram a trajetória da HD Comunicação	83
Quadro 6 – Dimensões da mudança nas fases da trajetória da HD Comunicação	92
Quadro 7 – Estratégias da HD Comunicação	93

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABAP	Associação Brasileira de Agências de Propaganda
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPA	Mestrado Profissional em Administração
NECTAR	Núcleo de Empreendimentos em Ciências, Tecnologia e Artes
PIB	Produto Interno Bruto
SINAPRO	Sindicato das Agências de Propaganda de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1 Introdução	14
1.1 Contextualização do tema	14
1.1.1 Características do mercado de publicidade	17
1.2 Caracterização da empresa e seu ambiente	19
1.3 Situação problemática	22
1.3.1 Dimensão da problemática	22
1.3.2 Limites da dissertação	22
1.4 Objetivos	23
1.4.1 Geral	23
1.4.2 Específicos	23
1.5 Justificativa	24
1.5.1 Oportunidade da dissertação	25
1.5.2 Viabilidade da dissertação	25
1.5.3 Importância da dissertação	25
2 Revisão de Literatura	26
2.1 Conceitos teóricos	27
2.1.1 Administração estratégica	27
2.1.2 A formação das estratégias	28
2.1.3 Mudança estratégica	30
2.1.3.1 Processo estratégico	33
2.1.3.2 Contexto da estratégia	34
2.1.3.3 Conteúdo da estratégia	35
2.1.4 Escola empreendedora de formação de estratégias	37
2.2 Trabalhos semelhantes em outros contextos	38
3 Procedimento Metodológico	39
3.1 Plano de pesquisa	39
3.2 Definição da área e população-alvo do estudo	40
3.3 Desenho Metodológico da pesquisa	42
3.4 Plano de amostragem	42
3.5 Planos e instrumentos de coleta	43
3.6 Plano de análise dos dados	44
4 Análise dos resultados	46
4.1 A formação das estratégias da HD Comunicação: fases e eventos	46
4.1.1 Fase 1: Criação e consolidação da HD Comunicação (2002 a 2006)	49
4.1.1.1 Contexto interno – oportunidade e independência	50
4.1.1.2 Contexto externo – sede própria e clientes	55
4.1.1.3 Conteúdo - riscos	57
4.1.1.4 Processo – insegurança, inexperiência e acúmulo de tarefas	59
4.1.2 Fase 2: Formalização do Negócio da HD Comunicação (2006 a 2008)	67
4.1.2.1 Contexto interno – preço e interferência do cliente e sede própria	68
4.1.2.2 Contexto externo – imagem da agência	69
4.1.2.3 Conteúdo – pessoa jurídica	72
4.1.2.4 Processo – gestão financeira na formalização	73
4.1.3 Fase 3: Nova sociedade e regras do negócio da HD Comunicação (2008 a 2012)	75
4.1.3.1 Contexto interno – estrutura física e legal	76
4.1.3.2 Contexto externo – baixa competitividade	76
4.1.3.3 Conteúdo – investimento e novos clientes	77

4.1.3.4 Processo – métodos e normas	78
4.1.4 Fase 4: Gestão única (2012)	82
4.1.4.1 Contexto interno – decisões fiscais e união da equipe	83
4.1.4.2 Contexto externo – posicionamento no meio publicitário	85
4.1.4.3 Conteúdo – qualificação dos funcionários	86
4.1.4.4 Processo – continuidade qualificada	88
4.2 Síntese das dimensões	92
5 Discussão teórico-empírica dos resultados	93
5.1 Característica empreendedora na formação de estratégias	94
5.2 Análise contextual do processo de formação das estratégias da HD Comunicação	95
5.2.1 Mudança estratégica	99
5.2.2 Processo estratégico	101
5.2.3 Contexto da estratégia	103
5.2.4 Conteúdo da estratégia	104
6 Considerações Finais	106
Referências	110
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	117

1 Introdução

Este capítulo expõe a contextualização do tema: Processo de Formação de Estratégias em Pequena Empresa de Comunicação - o caso da Agência HD, caracterização da empresa HD Comunicação e seu ambiente, a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e, em seguida, apresentam-se as justificativas.

1.1 Contextualização do tema

Independente do porte, ao longo de sua existência, as empresas apresentam características na formação de suas estratégias. Nesta dissertação serão estudadas as três dimensões básicas, a saber, o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo, no modelo desenvolvido por Pettigrew (1987).

Para compreender o início da formação da empresa, são analisados os diversos eventos, separados em quatro fases que serão relacionados ao referencial teórico. Sendo assim, será percorrida a análise do processo de formação das estratégias de atuação ocorridas na HD Comunicação ao longo de sua existência. A pesquisa será desenvolvida na perspectiva longitudinal, desde a pré-incubação da empresa no ano 2002, com o propósito de identificar elementos que ocorreram no início das atividades de funcionamento. Em seguida, serão analisadas, de forma mais aprofundada, as fases relevantes associadas à atuação no mercado ocorridas com a conquista dos clientes, até o ano de 2012.

Apoiado no modelo de Pettigrew (1987), o estudo permite identificar e analisar o desenvolvimento do processo de formação das estratégias no contexto interno e externo, conteúdo e processo dos eventos e como esses elementos contribuíram para o processo de formação, considerando as perspectivas da mudança estratégica.

Com o propósito de compreender melhor o mercado de publicidade e propaganda, apresentam-se alguns valores e conceitos que norteiam tal segmento. Na opinião de Gracioso (2001), diversos sociólogos indicam a propaganda como um tipo de reflexo “da sociedade contemporânea”, pois a propaganda não espelha unicamente modos ou moda, mas antes de tudo comportamento social, atitudes e valores. Assim, em geral os comerciais e anúncios são criados com otimismo, humor ou projetando o futuro.

O papel da propaganda na formação da história da sociedade, de forma pragmática na comunicação, comprometida com os objetivos de marketing do anunciante, é estimular as vendas de produtos e serviços. A partir dos anos 30, as ações de marketing provocaram mudanças e reflexões: social, cultural, econômica, estética, também ligadas a sentimentos e emoções, cita Gracioso (2001).

A propaganda tem sido sempre um fermento para o desenvolvimento econômico, frisa Gracioso (2001). No Brasil, a influência na vida das pessoas ampliou-se nos anos 50, transformando o padrão de comportamento da sociedade como um todo, principalmente na classe média do país. O que mais mudou, devido à influência da propaganda, foram a habitação, higiene, lazer e conforto, transformando radicalmente os procedimentos e a forma do consumo de serviços e produtos. O autor destaca que é clássica a função da propaganda: criar o desejo e a vontade de gastar, algo incomparável para convencer pessoas.

A publicidade no Brasil é norteada por diversas leis e normas que conduzem a atividade do mercado e a profissão. A Lei nº 4.680, de 18/06/1965 (D.O.U., 1966), dispõe sobre o exercício da profissão de Publicitário, de Agenciador de Propaganda e sobre as Agências de Propaganda. De início, tem-se na lei:

CAPÍTULO I, Definições. Art. 1 - São Publicitários aqueles que, em caráter regular e permanente, exerçam funções de natureza técnica da especialidade, nas Agências de Propaganda, nos veículos de divulgação, ou em quaisquer empresas nas quais se produza propaganda. [...] Art. 3 - A Agência de Propaganda é pessoa jurídica e especializada na arte e técnica publicitária, que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público. [...] Art. 5 - Compreende-se por propaganda qualquer forma remunerada de difusão de ideias, mercadorias ou serviços, por parte de um anunciante identificado.

De acordo com a ABAP (2012), agência de publicidade é a prestação de serviço composta por atividades de criação, produção de campanhas de publicidade e planejamento, em qualquer finalidade, para veiculação nos diversos tipos de veículos de comunicação, com a elaboração de campanhas para clientes, em meios publicitários (jornais, revistas, rádio, televisão, internet) e prestação de serviços para *merchandising*¹ em rádio e televisão.

¹ Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. A grande importância está no fato dele ser a soma de ações promocionais e materiais de ponto-de-venda que controla o último estágio da comunicação mercadológica - a hora da compra (BLESSA, 2006).

Para o IBGE (2011), o setor de publicidade e promoção representa um conjunto de atividades intensivas em conhecimento e vem se aprimorando desde os anos de 1950/1960, por conta da “formação de uma classe média assalariada e consumista”, da industrialização e da forte concorrência entre as empresas. Tal fato se deve não apenas aos avanços tecnológicos, como o advento da Internet, mas também às conquistas dos consumidores no que se refere aos seus direitos.

Com as mudanças e as evoluções ocorridas na comunicação e na publicidade, a Internet surgiu como novo canal de interação gerando mais consumo e mais possibilidades, ganhando espaço entre as mídias tradicionais, como é o caso do rádio, da televisão e dos jornais. Logo, esse meio aproximou o consumidor das empresas facilitando melhor relação entre os mesmos. Embora o acesso à rede ainda não esteja disponível para grande parte da população, navegar na Internet em busca do produto e serviços com preços competitivos é uma prática que tende a crescer muito no Brasil (MENDES, 2013).

O IBGE (2011) afirma que ocorre, na atualidade, o bom momento na economia brasileira, atrelado ao aumento na renda familiar e ao aumento do consumo. Com isso, abrem-se oportunidades para as agências, devido aos incrementos de investimentos em propaganda feitos pelos anunciantes, em busca de consumidores com crescente poder de compra. Com tal competitividade e verba de investimento na propaganda, as agências brasileiras passam a conquistar diversos prêmios no cenário mundial, sendo reconhecidas entre as melhores do mundo.

No Brasil, a propaganda está próxima de completar 100 anos, quando as primeiras agências se instalaram com modelo de negócio assemelhado ao que se tem hoje. Uma agência de publicidade tem como funções a criação de peças publicitárias, como anúncios, o planejamento integrado da comunicação publicitária, o estudo e planejamento das veiculações nos meios de comunicação e a aferição dos resultados obtidos (IBGE, 2011).

À rigor, a história da comunicação se inicia desde o surgimento dos seres vivos. Na busca pela sobrevivência, o homem disputava com a concorrência exaltando o melhor e o diferencial de que dispunha, esses eram os primórdios da publicidade, relata Barreto (2009).

De acordo com Queiroz (2007, p.87), a atividade de publicidade e propaganda no Brasil é contemporânea ao seu descobrimento. Não obstante, só recentemente, no século XX, passou a ser alvo de estudos sistemáticos sobre sua contribuição histórica, a partir de muitas variáveis que a apoiaram. A causa disso é um mercado publicitário vigoroso em todo o território nacional, que movimenta cerca de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e faz

virar a engrenagem publicitária por meio do rádio, da televisão, de jornais, revistas, *outdoors* e, mais recentemente, da mídia virtual.

O mercado local é bastante concorrido para o segmento, pois só em Pernambuco existem mais de 150 agências, das quais 54 são filiadas ao SINAPRO-PE (2013), distribuídas de acordo com o seu porte, seus perfis e características de atuação, quantidades de funcionários. A agência HD Comunicação, que é a empresa escolhida para a pesquisa de estudo de caso, faz parte desse grupo de agências filiadas ao SINAPRO. Na subseção seguinte são caracterizados a empresa e seu ambiente.

1.1.1 Características do mercado de publicidade

O mercado pernambucano possui mais de 150 agências, sendo apenas 54 agências filiadas no SINAPRO-PE (2013), distribuídas por seus perfis e características de atuação, quantidades de funcionários, e estão classificadas entre pequenas, médias e grandes agências.

Neste mercado é estabelecida entre as agências filiadas ao SINAPRO e a ABAP-PE uma série de compromissos que normatiza e rege os negócios da Propaganda no estado. Há uma carta de compromissos que visa normatizar o compromisso ético das agências de Pernambuco, assinada pelos filiados dessas entidades citadas. É um documento que abrange relatos e recomendações de conduta a fim de orientar procedimentos, e uniformizar a prática a ser adotada, como: participação em concorrências públicas e privadas, prática de prospecção, política comercial, admissão de funcionários, conquista de novas contas e participação no fórum SINAPRO (2013).

Cada vez mais o mercado publicitário é mais competitivo e conseqüentemente mais profissional. Em vista disso, percebe-se que a indústria da comunicação é um mercado pujante, que movimentou, em 2012, cerca de 45 bilhões de reais, o que representa aproximadamente 6% de crescimento em relação ao ano anterior. É um setor que apresenta um crescimento acima do PIB nacional. Boa parte da composição desse mercado é formada por pequenas e médias agências. É possível essas agências encontrarem o seu modelo próprio de gestão, enfatiza Pinto (2013). Ainda, é raro encontrar material de referência sobre gestão para quem deseja abrir uma agência. É possível, entretanto, espelhar-se em grandes agências, para adequar seus métodos às pequenas.

Um fato observado no mercado de comunicação é a característica dos clientes buscarem as agências de acordo com o seu porte, ou seja, as grandes empresas buscam as

agências de maior porte e as pequenas empresas que não conseguem acompanhar os custos das maiores ficam com as pequenas agências. Quando o cliente cresce, muitas vezes muda para outra agência. É bastante concorrido os grandes clientes locais. A estrutura do negócio e quantidade de funcionários impressiona os clientes e o mercado, tornando-se quase uma regra quebrar este paradigma.

Logo o relacionamento estabelecido por empresas que estão a mais tempo no mercado, ou algum relacionamento político facilita para as agências que conseguem conquistar as contas públicas. Assim como em outros segmentos, não se trata do assunto abertamente, mas o relacionamento com prefeito, ou gestores públicos de uma forma geral, facilita a conquista das contas publicitárias. Há uma relação da agência que faz a campanha do político no período de eleição, conquistar, na licitação, a conta da prefeitura. Em vista de casos ocorridos no passado, como o “mensalão”, muitas vezes a agência de propaganda é vista pela sociedade como uma forma de “lavar dinheiro”.

Como o relacionamento é um decisor na hora da escolha do cliente, as pequenas agências, quando não tem um bom relacionamento no mercado, não consegue crescer com rapidez, levando em consideração que as agências sobrevivem das bonificações do anunciante. Não há grandes diferenças na qualidade ou ideia criativa de um trabalho de uma agência grande para um de uma agência de pequeno porte.

Entretanto, é possível estabelecer uma boa relação entre cliente e agência ao longo do tempo quando ambas as partes fazem uma aliança de parceria e confiança no serviço prestado, contudo o cliente espera um esforço por parte da agência na criatividade e nas ideias propostas.

O anunciante vem percebendo que a parceria com a agência é essencial, e assim os empresários passam a ter outra conduta em relação a essa prestação de serviço. Esse cliente espera uma agência *full service*² o que garante o sucesso do negócio de comunicação (PINTO, 2013).

Pinto (2013) afirma ainda que o planejamento é uma ferramenta fundamental para a agência iniciar as suas atividades com capital de giro e não depender de empréstimos bancários e altos juros, pois a remuneração da agência pode demorar mais de três meses, do

² Full service: uma agência de ponta é necessariamente “full service”, pois elabora campanhas em discussão com o cliente, orienta-o em soluções comerciais, cria os anúncios, repassa ordens aos veículos e zela pela adequada cobertura e avalia os resultados (DURAND, 2008).

momento do *briefing*, passando pela veiculação do anúncio, até o momento do faturamento. Por isso reter parte dos lucros contribui para eliminar o *gap* desde a produção ao faturamento. Logo, procedimentos moderados e a velocidade na entrega das tarefas, diminuindo o longo tempo até a remuneração, serão bons para a agência e para o anunciante.

O grande aliado na conquista dos resultados é o funcionário criativo. A prática de bonificar e valorizar a equipe é um dos grandes desafios na gestão das agências para reter seus talentos, pois nem todas praticam uma atitude de respeito ou propiciam um ambiente de trabalho confortável e principalmente com boa remuneração, cita Pinto (2013). Para minimizar o *tunover*³, ele sugere que investimento em treinamento, aprimoramento da equipe, gestão participativa, crescimento acelerado, ética, distribuição de bônus para todos, mantêm o capital humano por muitos anos. Não há uma receita para gerenciar pessoas, pois depende do consenso dos sócios identificar um modelo de gestão próprio, com o apoio de plano de ação.

Pinto (2013) argumenta que as pequenas agências podem apoiar-se no método aplicado para a estrutura e a forma de operação das grandes agências, mas devem evitar o plágio. Há, por exemplo, mudanças na remuneração provocada pela pressão para reduzir custos, logo é preciso detectar formas inovadoras para realização do mesmo trabalho com velocidade, qualidade e preço reduzido. Para isso, o pensamento pede o novo, da administração moderna, que preza pela velocidade na entrega e eliminação de fases intermediárias no processo produtivo.

Com essas características existentes no mercado, faz-se necessário a distinção da HD Comunicação e seu ambiente com uma breve descrição do histórico e seus atores e protagonistas envolvidos, o que irá facilitar a compreensão da formação das estratégias da HD Comunicação divididas em fases de acordo os eventos ocorridos ao longo do tempo.

1.2 Caracterização da empresa e seu ambiente

A HD Comunicação é uma agência que surgiu nas salas de aula no curso de Publicidade e Propaganda na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, da ideia de dois alunos, Carlos Henrique de Andrade Schuler e Victor Hugo D’Albuquerque Lima. A inauguração da agência ocorreu no dia da formatura do curso de graduação, em quinze de junho de dois mil e dois. Os estudantes identificaram o desejo de ter o seu próprio negócio e

³ Tunover: rotatividade de funcionários desligados em um determinado espaço de tempo, comparando a média do quadro efetivo (SILVA, 2013, pag. 45).

fizeram do curso um ambiente de reflexão e aprimoramento de suas experiências enquanto trabalhavam em uma agência de propaganda denominada Time Comunicação. Com os conhecimentos adquiridos eles elaboraram um plano de negócios. No primeiro semestre do ano de 2002, durante as orientações do projeto de conclusão de curso, a professora Tanuzia Vieira do Espírito Santo indicou o NECTAR⁴, localizado no antigo Restaurante Universitário, para ser a sede da agência.

Formada inicialmente por três sócios, o terceiro, Daniel D´Albuquerque Lima, irmão de Victor, foi convidado para fazer parte da sociedade pelo fato de também ter experiência na área, trabalhando na agência Time Comunicação. A HD comunicação atua em Publicidade e Propaganda, hoje composta por dois sócios-proprietários no contrato social, apenas constando um diretor administrador. É formada por três publicitários contratados, uma gestora, um mídia, uma assistente. É considerada uma agência de pequeno porte e faz parte do Sindicato das Agências de Propaganda de Pernambuco – SINAPRO, ao qual estão associadas apenas 52 agências. Deve ser ressaltada a estimativa, de que em Recife existam entre 150 a 200 agências atuando no mercado.

As atividades de serviços publicitários começaram na casa dos irmãos Victor e Daniel. A partir de 15 de junho de 2002, a estrutura do negócio passou a funcionar na incubadora do NECTAR. Os primeiros clientes vieram da Time Propaganda devido à falta de interesse do diretor nesses clientes. O primeiro grande cliente da HD Comunicação foi o MBA Executivo do Departamento de Ciências Administrativas – UFPE, coordenado na época pelo professor Doutor Salomão Farias.

Entre os anos de 2005 e 2006, os sócios perceberam a necessidade de ter uma estrutura própria e de perder a característica de “estudante” ou “iniciante”. Também era preciso criar bases mais sólidas, por isso adquiriram um imóvel no Bairro da Torre, com 50 m², após a reforma ficou com 100m².

No ano de 2008, a falta de faturamento, que dificultava pagar pró-labore aos sócios, e os objetivos individuais interferiram na decisão de fechar a empresa por parte de dois (Victor e Daniel) dos três sócios. As preocupações com as despesas e a falta de lucro pesaram no desejo de tomar tal decisão. Os sócios que apoiavam o encerramento das atividades já se articulavam ou estavam em outras empresas com remuneração, enquanto que o terceiro sócio

⁴ NECTAR – Núcleo de Empreendimentos em Ciências, Tecnologia e Artes, Incubadora da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

(Carlos) tinha o interesse em continuar, uma crença na superação das dificuldades e melhoria do negócio.

Em outubro de 2008, encerra-se a sociedade com Victor e Daniel. Em dezembro, Carlos convidou Ítala Mendonça para ser sua sócia. Entusiasmada com esse negócio, ela entra com aporte de capital para investimento em computadores e móveis. No ano de 2009, a agência passa a contratar pessoas mais capacitadas para formação do quadro de funcionários.

Um evento importante ocorreu da decisão estratégica da empresa. Na passagem de 2011 para 2012, a empresa saiu da alíquota de 7%, optante pelo Simples Nacional, para o lucro presumido (16,33%), com o propósito de ampliar seus negócios, o que ocasionou aumentos além do planejado de impostos⁵ e carga tributária, fugindo inclusive do controle dos sócios.

Como de praxe, simultaneamente existiu um recuo natural do mercado para serviços de comunicação no início do primeiro semestre do ano 2012. Novo fato aconteceu com a definição da sócia Ítala, em fechar a empresa por não enxergar o crescimento e o retorno dos investimentos. Em abril de 2012 ela saiu da empresa.

Na atualidade, a HD Comunicação atua com os poucos recursos, investe em tecnologia e prima por uma gestão organizada, enxuta, com uma equipe concisa; além de ter conseguido sobreviver com muita dificuldade, poucos incentivos do governo, chega à sua primeira década. Atua com serviço personalizado em dez clientes fixos e outros quinze que solicitam serviços esporadicamente.

Para realização e funcionamento de suas atividades, a agência mantém parcerias e acordos com fornecedores como gráficas, veículos de comunicação, produtores de vídeo, entre outros, para facilitar e entregar, de forma competitiva, o trabalho aos seus clientes.

Passada uma década, muitos foram os eventos, funcionários que foram substituídos, alguns sócios que modificaram seus objetivos, cenários e planejamentos que sofreram intervenções internas e externas. Diante de tantos acontecimentos, faz-se a reflexão para o problema de pesquisa deste estudo.

⁵ **IR** – Imposto de Renda (Federal); **CSLL** - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Federal); **PIS** - Programa De Integração Social (Federal); **COFINS** – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Federal); **IPTU** - Imposto Predial e Territorial Urbano (Municipal); **ISS** - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (Municipal); **INSS** - Instituto Nacional do Seguro Social (Federal); **INSS patronal** calculado sobre o montante tributável da folha de pagamento dos funcionários (Federal); **FGTS** - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (Federal).

1.3 Situação problemática

A problemática a ser investigada busca identificar quais as características existentes no processo de formação das estratégias na agência HD Comunicação, e como foram caracterizadas as dimensões de processo, conteúdo e contexto interno e externo, identificando os eventos relevantes na atuação. Em vista dessa análise surge a pergunta do problema de pesquisa: **Quais as características da formação das estratégias da HD Comunicação no período de 2002 a 2012?**

1.3.1 Dimensão da problemática

As informações da pesquisa foram providas pelos gestores da empresa, incluindo os documentos para realização da triangulação de informações. É uma oportunidade de unir os interesses do pesquisador com a necessidade da empresa de conhecer a sua realidade por meio de um estudo científico. Naturalmente, ocorreu alguma dificuldade em resgatar algum dado ou documento, devido ao período de dez anos, que pode ter se perdido, extraviado ou elementos de cunho confidencial e não disponibilizado.

Para viabilizar o projeto, foi necessário contar com o apoio e a disponibilidade dos entrevistados que foram selecionados. Sobre o custo para execução do projeto, apesar de ser um pouco alto para o período, parte deste foi financiado pelo autor e parte pela empresa foco do estudo.

1.3.2 Limites da dissertação

Entre os limitadores ocorridos ao longo da elaboração da dissertação, a análise, desde a pré-fundação, até o ano de 2012, foram: a) o longo período de dez anos analisados que implicava em alguns esquecimentos de eventos importante; b) dificuldade de acesso aos antigos protagonistas não mais envolvidos com a empresa (tanto Victor Hugo, como Ítala Mendonça, foram entrevistados, porém o ex-sócio Daniel Lima não teve agenda devido a compromissos de viagens e saúde, após diversas tentativas por meio de mensagens, ou ligações telefônicas); e c) por limitação de tempo, não foi possível entrevistar clientes. Foi

possível contar também com a colaboração do professor Edson Carvalho que concedeu a entrevista no próprio NECTAR e a contribuição da professora Tanúzia Vieira, que foi bastante receptiva em relação ao tema e à participação no processo de construção deste trabalho.

A base de formação da teoria principal do objeto de pesquisa é Pettigrew, e alguns outros autores como Porter, Mintzberg, e Melin. Após relatar a contextualização do tema e a formulação do problema, seguem-se os próximos itens, com os objetivos (geral e específico) e a justificativa.

1.4 Objetivos

Os objetivos apresentados foram delineados no intuito de expressar a pergunta de pesquisa e orientar a realização das sequências de atividades deste estudo.

1.4.1 Geral

Analisar as principais características da formação das estratégias, em termos de processo, contexto interno e externo e conteúdo da HD Comunicação, por meio dos eventos relevantes, ao longo de sua existência.

1.4.2 Específicos

Os objetivos específicos, relacionados ao período de 2002 a 2012, são:

- a) Descrever os eventos relevantes, especificamente no período de 2002 a 2012.
- b) Descrever as estratégias de atuação nos eventos.
- c) Analisar o processo da decisão estratégica.
- d) Analisar o contexto interno no qual se formou a estratégia.
- e) Analisar o contexto externo no qual se formou a estratégia
- f) Analisar o conteúdo da estratégia.

Após a apresentação dos objetivos, a seção seguinte discorre acerca da justificativa e da contribuição do estudo.

1.5 Justificativa

Esta dissertação é fruto da análise das principais características da formação das estratégias em termos de processo, contexto interno e externo e conteúdo em empresas de pequeno porte. Como fonte de pesquisa, foi realizado um estudo de caso qualitativo da agência HD Comunicação, por meio dos eventos relevantes ao longo de sua existência, com o foco voltado para a área de concentração denominada gestão empresarial estratégica do Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD/ UFPE. Possui também uma característica peculiar, onde o protagonista principal é o autor do trabalho em questão. O estudo foi orientado pelo professor Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD, que contribuiu na construção do conhecimento e consolidação das discussões acadêmicas e práticas, voltadas para pequenas agências de comunicação.

Ressalta-se a necessidade de promover o desenvolvimento em pesquisas e estudo no processo de formação estratégica de empresas de pequeno porte, possibilitando uma maior riqueza para área de gestão das agências de propaganda, a partir de pesquisas em fonte de informação do mercado, com o apoio de diversos outros trabalhos acadêmicos, livros, artigos e dissertações na área escolhida.

A competição entre as agências em Pernambuco, a saturação do mercado e a redução dos investimentos em mídia estão cada vez mais presentes nas empresas de publicidade. A abertura de novas agências, a vinda de filiais do sul do país, a fusão de agências no mercado local provocam mudanças de atuação, quando passam a prometer mais serviços a preços menores ou vantagens que seduzem o cliente, causando mudança nas contas publicitárias. É peculiar, neste segmento, a escolha de agência pelo custo do serviço, *network* ou até parentesco, pois muitas vezes a competência criativa e a seriedade são deixadas de lado.

Por tais motivos, enfatiza-se a carência do estudo na formação estratégica, principalmente no contexto das pequenas empresas, que passam por grandes desafios de recursos e competitividade. Justifica-se ainda, pelo fato de pequenas empresas não compreenderem o seu processo de formação das estratégias, além de terem uma grande dificuldade na sua gestão.

1.5.1 Oportunidade da dissertação

O fato de o autor ter acesso direto à empresa, onde o mesmo é o próprio gestor, facilitou o acesso aos colaboradores e até decisores envolvidos na formação estratégica que influenciaram diretamente na tomada de decisão.

1.5.2 Viabilidade da dissertação

Para realização do estudo foram contatados ex-sócios e orientadores, em seguida foi aplicado um questionário semiestruturado agendado com antecedência de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Devido à proximidade do ator protagonista com a empresa, foi possível o acesso a dados essenciais na elaboração da pesquisa.

1.5.3 Importância da dissertação

Espera-se que o estudo da formação das estratégias da HD Comunicação, empresa pernambucana, agência de comunicação que atua em publicidade e propaganda, tenha como contribuição acadêmica e prática a obtenção de *insights* relevantes para as pesquisas acerca do processo de formação de estratégias em seu contexto, conteúdo e processo nas decisões do empreendimento. Tais características são escassas também nos estudos de caráter longitudinal e natureza qualitativa, que se referem à trajetória de desenvolvimento de empresas de pequeno porte de publicidade, em linha com o pensamento de Versiano; Rezende (2007).

2 Revisão da Literatura

O capítulo denominado Revisão de Literatura descreve os conceitos teóricos do modelo de Pettigrew, em seguida administração estratégica, a formação das estratégias, mudança estratégica, processo estratégico, contexto da estratégia, conteúdo da estratégia, escola empreendedora de formação de estratégias, e ao final apresenta-se trabalhos semelhantes que serviram de inspiração para construção dessa dissertação.

No intuito de analisar o processo de formação das estratégias de atuação ocorridas na HD Comunicação, a pesquisa foi desenvolvida na perspectiva longitudinal, desde a pré-incubação da empresa no ano 2002, com o propósito de identificar elementos que ocorreram no início das atividades de funcionamento. Em seguida, foram analisadas, de forma mais aprofundada, as fases relevantes associadas à atuação no mercado ocorridas com a conquista do primeiro cliente, até os dias atuais.

A orientação do estudo permitiu identificar e analisar o desenvolvimento do processo de formação das estratégias no contexto, conteúdo e processo dos eventos e quais foram os elementos que influenciaram no processo de formação, considerando as perspectivas da mudança estratégica, conforme Pettigrew (1987).

Para desenvolver o referencial teórico, é preciso ter em foco os objetivos específicos do trabalho, que responderão ao objetivo geral a que esta dissertação se propõe alcançar. O primeiro objetivo visa à descrição dos eventos relevantes ocorridos na HD Comunicação, ao longo de 10 anos, desde a incubação em junho de 2002, passando pela sede própria (em janeiro de 2007), localizada no Bairro da Torre em Recife, até o ano de 2012.

De modo específico, em relação aos objetivos, a fundamentação teórica tem como base o processo da administração estratégica, com relação à perspectiva contextualista-processual (PETTIGREW, 1987), apresentando respostas aos questionamentos: a) Quais os eventos relevantes?; b) Quais foram as estratégias adotadas? ; c) Como estas estratégias foram formadas? e d) Em que contexto as estratégias foram formadas?

Precisamente, os objetivos específicos são relativos à análise das estratégias de atuação em relação aos eventos relevantes no período de 2002 a 2012; também, o que contempla a análise do processo da decisão estratégica, os contextos interno e externo, e o próprio conteúdo da estratégia da empresa.

2.1 Conceitos teóricos

O modelo proposto por Pettigrew (1987) foi selecionado para explicar a mudança dentro da perspectiva longitudinal, uma vez que relaciona contexto, processo e conteúdo das estratégias, associado aos eventos e fases da HD Comunicação.

De acordo com Andrade (2001), muitos artigos publicados na área de planejamento estratégico e administração estratégica compreendem que a estratégia se refere ao estabelecimento de cursos de ações e à tomada de decisões que possam levar a empresa ao alcance de seus objetivos. Segundo ele, com essa definição, as estratégias primeiro são formuladas para depois serem implementadas, concordantes ao propósito determinado.

2.1.1 Administração estratégica

Desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas guerras (SUN TZU, 1994), a palavra “estratégia” faz parte do vocabulário da humanidade. Seus elementos foram reconhecidos e utilizados para realizar conquistas (GRANT, 1995). Entretanto, a estratégia empresarial é um fenômeno relativamente atual (HENDERSON, 1998, p.7), e para alguns autores, é recente o campo da administração estratégica (BERTERO; BINDER; VASCONCELOS, 2005, p.18; GRANT, 1995). Em vista disso, há maior necessidade de exploração teórico-empírica, pois englobam assuntos relativamente contemporâneos.

Até recentemente, o papel das estratégias das empresas, conforme Vasconcelos (2001, p.1-2), demonstrava-se irrelevante e o mercado era considerado como um sistema autorregulado em que o pensamento dominante da economia neoclássica ocasionou a formação tardia da estratégia empresarial.

Segundo Pettigrew (2002), o campo da administração estratégica emerge de outros ramos, como uma evolução da teoria das organizações, sofrendo influências dos trabalhos sobre estratégia e formação estratégica, assim como fatos referentes ao planejamento empresarial (ANSOFF, 1977; ANDREWS, 2001).

Para Grant (1995, p.3), em sendo recente o campo da administração estratégica, a estratégia empresarial pode ser considerada como um tema unificador que fornece coerência e direção a decisões individuais de empresas ou de uma pessoa, focalizando esforços, provendo consistência (MINTZBERG, 1987, p.25-29), e definindo objetivos principais de longo prazo

da empresa, assim como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos, visando alcançar esses objetivos (CHANDLER, 1998, p. 136). Além dessas definições, a administração estratégica pode ser considerada como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva em uma empresa (HENDERSON, 1998, p. 5), e uma posição exclusiva e valiosa nas decisões (PORTER, 1986).

A estratégia apresenta diversas formas pela sua complexidade, e a literatura do campo da administração estratégica foi classificada em dez escolas, capazes de envolver vários conceitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Desta forma, a questão central da estratégia diz respeito às razões que levam as empresas a serem bem sucedidas ou a falhar (PORTER, 1991, p. 95), e que o sucesso das estratégias é alcançado de acordo com decisões gerenciais que conduzam ao estabelecimento e manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 2002; GRANT, 1995, p. 4).

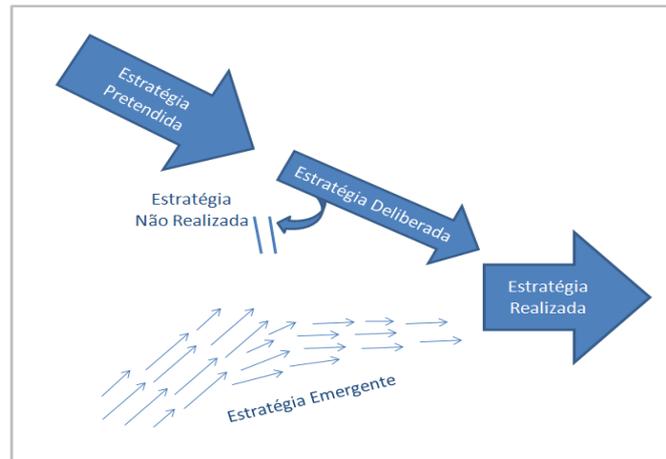
Considerando-se o caráter longitudinal deste estudo (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1982, 1985; PETTIGREW, 1987), deve se ressaltada a contribuição de Porter (1991) aos estudos desta natureza, quando considera a necessidade de análise da dinâmica da estratégia.

A seguir, o referencial será constituído de estratégias emergentes *versus* deliberadas, fundamental para o entendimento do aparente paradoxo entre a adoção desses tipos de estratégias nas empresas.

2.1.2 A formação das estratégias

Caracterizado por Mintzberg (1978), o processo de formação das estratégias pode ser compreendido de duas maneiras: um modo é sob a perspectiva futura, ou estratégia pretendida, que são aquelas que se adéquam nos conceitos de estratégia como um planejamento (ANSOFF, 1977); a outra forma é sob a perspectiva passada, de estratégias realizadas, consideradas e definidas em um padrão em um fluxo de decisões. Mintzberg e Waters (1985) aperfeiçoam esses conceitos e argumentam que essas duas abordagens são complementares, pois as decisões do processo podem ser pretendidas e efetivamente realizadas, mas também podem ser pretendidas e não realizadas.

Então, nesse sentido, as estratégias podem ser: deliberadas (pretendidas e realizadas), não realizadas e emergentes (padrões são realizados sem intenção). Para melhor compreender as ideias, as estratégias estão esquematizadas na figura 1:

Figura 1- Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000)

Mintzberg (1994; 1998) argumenta que a previsão estratégica pode ser qualificada como uma falácia, uma vez que o ambiente competitivo é, por natureza, dinâmico e que os processos de trabalho não podem ser completamente entendidos antes que a etapa da implementação estratégica ocorra. Argumenta ainda o autor que conceber estratégia como um plano é restringi-la ao papel operacional da programação estratégica. O real propósito do planejamento estratégico eficaz não deveria ser a manutenção do *status quo*, mas, sim, realizar a transformação dos modelos mentais e pensamentos dos decisores estratégicos (MINTZBERG, 1994). Na experiência de muitas empresas, porém, a formulação de planos estratégicos é uma garantia insuficiente de mudança comportamental pelos gerentes, uma vez que tais modelos mentais não refletem a complexidade do universo do processo de preparação de seus planos estratégicos (IDENBURG, 1993, p. 134).

A definição de estratégia está relacionada a um plano deliberado para abordar um ponto específico (ANDRADE, 2001). Por isso são chamadas estratégias deliberadas aquelas previamente definidas a partir de um plano explícito, desenvolvido de forma consciente, com um propósito e que determina ações no futuro.

Segundo Zanni (2003), as estratégias deliberadas são sustentadas por mecanismos de controle de modo a garantir um processo de implementação em um ambiente externo previsível, de acordo com o que foi planejado pela alta administração. Uma estratégia planejada origina-se de planos formais com intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança central.

As intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas. Entretanto, coplanares a elas podem surgir estratégias emergentes, nas quais ações tomadas tornaram-se padrões não expressamente pretendidos (MINTZBERG et al., 2000).

Segundo Mintzberg (1978), a estratégia possui uma linha de ação coerente que conduz a importantes resultados desejáveis pela empresa, planejada com antecedência ou não. Devido à imprevisibilidade e à complexidade do ambiente externo, faz-se necessário que a formação da estratégia assuma a forma de um processo de aprendizado em que a formulação e a implementação sejam indistinguíveis em alguns momentos (ZANNI, 2003).

2.1.3 Mudança estratégica

Compreender a mudança estratégica é entender, também, o contexto específico em que a empresa atua e as estratégias em curso. A mudança estratégica está inserida no processo de formação das estratégias (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001, p. 8).

As mudanças externas exigem mudanças nas estratégias das empresas. O desenvolvimento da mudança é composto por momentos de ruptura, que ao longo do tempo convivem com relativa estabilidade da estratégia, interrompida por saltos para outros estados, caracterizando um processo contínuo de transformação. Tais mudanças podem ser reativas ou proativas, quânticas (MINTZBERG, 1998; 2001; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000) ou incrementais (QUINN, 1978), a depender da estrutura empresarial e dos recursos internos da organização para fazer frente às mudanças do contexto externo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.230) afirmam que as estratégias estão sempre em adaptação, porém as grandes mudanças com perspectiva estratégica, raramente ocorrem. Mintzberg (1998, p.429) completa:

Embora seja verdade que determinadas estratégias possam estar constantemente se alterando, parece igualmente verdadeiro que grandes mudanças estratégicas ocorram apenas raramente. [...] O ponto básico dessa teoria é que as organizações adotam dois modos completamente distintos de comportamento, em tempos diferentes. Na maior parte do tempo buscam uma determinada orientação estratégica [...] gradualmente ou repentinamente a orientação estratégica da organização perde a sincronia com o ambiente. [...] Esse longo período de mudança evolutiva é repentinamente marcado por breve período de tumulto revolucionário, durante o qual a organização, rapidamente, altera vários de seus padrões estabelecidos.

Os autores acima contribuem para com a sua teoria para identificar o modelo proposto por Pettigrew (1987), pois é, possivelmente, o mais adequado modelo para explicar a mudança dentro da perspectiva longitudinal, uma vez que relaciona contexto, processo e conteúdo das estratégias, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2- Framework para análise contextual e processual da mudança nas organizações



Fonte: Pettigrew (1987, p. 657), adaptado.

Pode-se considerar, em relação a dimensão do contexto, que ao mesmo constitui-se pelos contextos externos e internos e por consequência as fontes originais de onde nascem as mudanças, pois isso, ao considerar o significado de processo como uma sequência de eventos ou atividades que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo.

Vale ressaltar, ainda, que este significado representa a perspectiva de desenvolvimento histórico e foca a sequência de episódios, eventos, atividades, e estágios, conforme a figura 3, proposta por Melin (1992). As mudanças procedentes do contexto externo podem apresentar pontos fracos, provocar a descoberta de pontos fortes e até desconsiderar algo que se considera como uma vantagem competitiva.

Todas as empresas sofrem variadas interferências do ambiente externo, não é possível deslocar do contexto que está a sua volta. Em consequência disso, as ações, decisões e estratégias são relativizadas ao contexto que estão inseridas. Por isso, os planejamentos e as estratégias precisam ser constantemente inspecionadas, assim como as projeções dos acontecimentos do ambiente externo. Pois ao ponto que as empresas se munem de informações externas ao seu ambiente, as ameaças serão menos prejudiciais (PORTER 1991).

O funcionamento estrutural da organização estabelece o seu relacionamento com o contexto interno e está diretamente ligado a cultura organizacional em relação as políticas internas e os hábitos cultivados durante a sua existência estabelecidas pela gestão da empresa ressalta Pettigrew (1987). É importante destacar a liderança dos gestores, como sendo essencial para haver coerência interna nas decisões ou ações tomadas pelos funcionários da empresa.

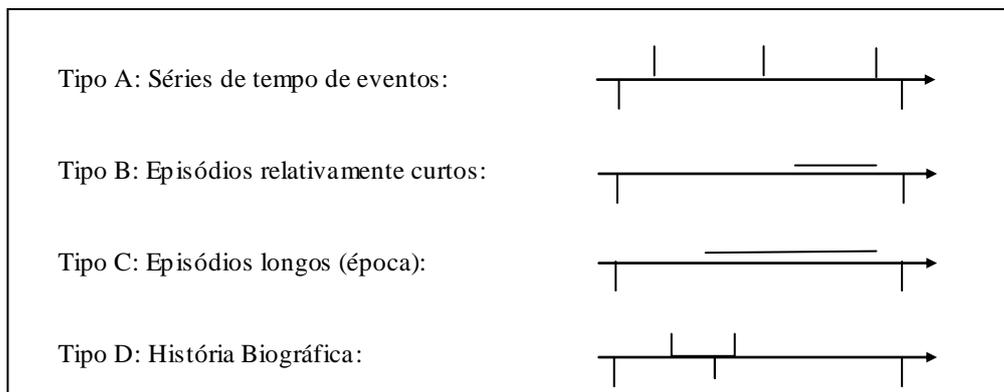
Porter (1986) é defensor do ambiente externo como um grande influenciador sobre a empresa, por se tratar de um elemento estabelecido, por isso as empresas precisam adaptar-se aos acontecimentos externos. Com tal afirmação, facilita responder a dúvida sobre qual dos fatores dirigentes do ambiente externo e interno pode exercer maior influência sobre as ações

estratégicas das empresas. Em contrapartida, Child (1972) argumenta que as empresas podem decidir sobre a melhor escolha das estratégias dos gestores criando formas para modificar o ambiente, assim como interagir adotar uma postura algumas vezes submissa.

Desenvolver estratégias é mudar perspectivas e/ou posições (MINTZBERG, 1987). A análise longitudinal ajuda a descobrir o “como” da mudança (PETTIGREW, 1987), ao explicar e descrever a sequência temporal dos eventos que esclarecem o modo como a mudança organizacional ocorre (VAN DE VEN; HUBER, 1990, p. 215).

Com relação às mudanças e ao processo estratégico, o próprio Melin (1992) ressalta quatro tipos de análise que podem ser feitas ao longo do tempo, em processos de formação estratégica. Neste trabalho, foram analisados os processos de formação estratégica por abordagens pelos tipos A e B e, eventualmente, do tipo C, pois são fases que nem sempre são homogêneas. O tipo D é caracterizado por história biográfica, que visa identificar elementos da história de vida dos entrevistados, o que representa parcialmente o foco deste trabalho.

Figura 3- Quatro tipos de processos por abordagens longitudinais diferentes



Fonte: Melin (1992, p.102), adaptado.

Vale salientar que analisar processos estratégicos implica incluir e investigar informações acerca de mudanças organizacionais (MELIN, 1992), elemento-chave dentro do processo, pois é o momento em que se avalia o status atual e se tomam decisões que interferirão no rumo a ser seguido.

São também momentos em que os episódios podem ser distinguidos dentro de uma linha do tempo da análise do processo estratégico, neste caso, do processo de formação das estratégias.

2.1.3.1 Processo estratégico

A pesquisa de campo é um método intrusivo, relacionada ao processo estratégico. Para descobrir detalhes nas ações deliberadas ou de tentativa e erro, diferente da pesquisa acerca do conteúdo da estratégia que não consegue descrever totalmente como a empresa consegue alcançar e manter seu posicionamento estratégico por meio de ações deliberadas (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992, p. 6).

O aparecimento de preocupações acerca das estratégias deliberadas *versus* emergentes inicia com o aumento das pesquisas de natureza longitudinal sobre o processo estratégico (VAN DE VEN, 1992; VAN DE VEN; HUBER, 1990). O que antes parecia um pensamento dominante de deliberação plena das estratégias pode, entre outros fatores, ter decorrido da adoção preferencial por estudos que visavam apenas ao conteúdo da estratégia, não esclarecendo como a organização chegou até determinado ponto ou estratégia corrente.

Para Mintzberg (1978), uma estratégia emergente é, basicamente, uma “estratégia não planejada”, com o intuito de empreender uma linha de ação que só é apontada como estratégica pela organização à medida que ela vai ocorrendo ou até mesmo depois que já aconteceu (MARIOTTO, 2003). Também pode ser definida como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou diferente do plano existente. Em contraponto, outros autores sugerem maior flexibilidade e autonomia de ação, pois uma estratégia emergente é aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente, afirmam Luce e Júnior (2000, p.36).

De acordo com Mintzberg (et al., 2000), o conceito de estratégia emergente permite o aprendizado estratégico porque reconhece a capacidade da organização de experimentar. Assim:

Uma ação isolada pode ser empreendida, o *feedback* pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser a sua estratégia (MINTZBERG et al., 2000).

Com base no processo de tentativa e erro por meio da realização de experimentos, quando estes mostrarem resultados, aos poucos seguem padrões viáveis que passam a ser as estratégias, o que é entendido como uma característica primária da estratégia emergente (CAVALCANTI et al., 2005).

De modo geral, os líderes não precisam entender de forma consciente os processos pelos quais os padrões iniciais abrem caminho na organização, pois esses podem simplesmente se espalhar pela ação coletiva. À medida que as estratégias sejam reconhecidas

como importantes, os processos se multiplicam e podem ser gerenciados (MINTZBERG et al., 2000). Neste caso, é papel da administração estratégica a coordenação das relações especiais entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. É dever do líder permitir que os estrategistas em potencial, presentes nos diversos setores da empresa, tenham abertura para propor novas estratégias, e caberá a ele coordenar o processo pelo qual as estratégias emergem e a organização aprende (ZANNI, 2003).

O aprendizado se dá quando os estrategistas de fato examinam sobre o que fizeram, ou seja, o aprendizado estratégico faz-se por meio da combinação da reflexão e do resultado. Para Mariotto (2003), com base em Mintzberg (1990), o papel das estratégias emergentes no aprendizado organizacional é reconhecer a capacidade da organização em experimentar. Uma única ação pode ser empreendida, o feedback pode ser percebido e o processo pode continuar até que a organização agrupe-se em um padrão, tornando-o sua estratégia.

2.1.3.2 Contexto da estratégia

Quando se considera a dimensão contexto, pode-se observar na figura 2 que é constituído pelos contextos externos e internos, os quais representam as fontes originais de onde brotam as mudanças. O contexto externo compreende o ambiente externo e considera as dimensões: social, política, econômica, assim como o ambiente competitivo, que interfere de modo mais direto na organização. Essas mudanças advindas do contexto externo podem desvelar pontos fracos, levar à descoberta de pontos fortes ou desconsiderar o que outrora teria sido considerado uma vantagem competitiva.

Nenhuma empresa é deslocada do contexto que a permeia, e todas elas sofrem as interferências do ambiente externo em gradações variadas. Por isso, todas as suas ações e suas estratégias devem ser relativizadas a esses contextos em que se inserem. Assim, é necessária uma constante inspeção, bem como tentativas de projeções de acontecimentos relevantes nesse ambiente externo, pois na medida em que as empresas obtêm informações acerca do ambiente externo, a identificação de ameaças e oportunidades ocorrerá com maior fluidez (BARBOSA, 2008, p. 35).

O contexto interno relaciona-se com a estrutura funcional da organização, como a cultura organizacional, que remete aos hábitos cultivados ao longo do tempo e políticas internas estabelecidas pela administração da empresa (PETTIGREW, 1987). Por tais questões, ressalta-se o papel direcionador da liderança, como sendo fundamental para que haja uma coerência interna nas ações tomadas pelos funcionários da empresa.

Por considerar os fatores dirigentes do ambiente externo e interno, poder-se-ia perguntar qual desses exerceria maior influência sobre as ações estratégicas das empresas. Quanto ao aspecto sociológico da estratégia, tanto o ambiente externo quanto o interno estão permeados de pessoas diferentes, com interesses diversos. Por essa razão, modificações advindas do ambiente interno e externo refletem jogos de interesses, negociações, poder, estruturas, pensamento da coalizão dominante (CHILD, 1972; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PETTIGREW, 1987).

2.1.3.3 Conteúdo da estratégia

Em seus estudos, Mintzberg et al. (2000) argumentam que a estratégia deliberada alimenta o controle – confirmando ou não as intenções gerenciais que são realizadas em ação –, ao passo que a estratégia emergente foca o aprendizado. Por sua vez, Andrade (2001) defende ainda que nenhuma organização possui estratégias absolutamente deliberadas (impedindo a aprendizagem) ou absolutamente emergentes (impedindo o controle).

Apresenta-se, em seguida, na tabela 1 o resumo com as formas que as estratégias podem assumir:

Tabela 1- Tipos de estratégias

Espécie de Estratégia	Principais Características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, influentes e relativamente imutável, controladas de forma normativa através de doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições, etc. podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; estratégias parte deliberadas, parte emergentes (deliberadamente emergentes).
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agentes frouxamente ligados ao restante da organização produzem padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas; estratégias organizacionalmente emergentes sejam ou não deliberadas para os agentes.
Consenso	As estratégias se originam em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente: esta dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente antecipada ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 144)

A presente dissertação demonstra muitas características do comportamento empreendedor no processo da formação da agência dos empreendedores envolvidos, o que indica a necessidade de uma referência de alguns autores sobre esse tema. Na próxima subseção, serão explicitadas principais características do empreendedor de formação de estratégias pela Escola Empreendedora, importante para a compreensão da riqueza inerente ao entendimento do modo como as empresas lidam com a complexidade do fazer estratégia ao longo do tempo, consideradas as mudanças internas e/ou externas à sua atuação empresarial.

2.1.4 Escola empreendedora de formação de estratégias

Para alguns teóricos, a escola empreendedora de formação das estratégias reconhece o processo de formação das estratégias como ora deliberado ora emergente, considerando a adaptação das empresas aos novos cenários globalizados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1982). Dessa forma, a estratégia geralmente existe na mente do líder como perspectiva, ou um senso de direção em longo prazo, uma visão de futuro da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O que diferencia este elemento dos demais em uma empresa, na opinião de Filion (1991), é a sua visão do empreendedor na condução dos negócios, pois o seu papel é concernente àquele indivíduo que concebe, desenvolve e realiza visões.

Segundo Drucker (1987), o líder, na figura do empreendedor, representa aquele que assume risco e começa algo novo. Como afirma o autor: em meados de 1800, o termo foi utilizado, pela primeira vez, por um economista francês, Jean Baptiste Say, no intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e maiores rendimentos, criando inovação naquele mercado.

Os empreendedores (ou líderes visionários) exercem influências que determinam a direção que a organização deve tomar, pois, dessa maneira, são capazes de criar imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos (ROWE, 2002, p. 12).

A tarefa de criar novas oportunidades ganha destaque no conceito de empreendedor na visão de Penrose (1995), quando argumenta que as atividades de uma empresa são governadas para a oportunidade produtiva que os empreendedores percebem.

Formar estratégias de maneira empreendedora exige presença de uma forte liderança, para que os objetivos ousados sejam alcançados. O empreendedor desafia incertezas e os riscos são justificados pela expectativa de retornos superiores quando se trata de realizar novas e surpreendentes ações (MCCARTHY, LEAVY, 1999). A escola do empreendedor é presente, principalmente em jovens e pequenas empresas, que estejam iniciando seu ciclo de vida e que possuam forte liderança (MINTZBERG, 1973).

O empreendedor não se constitui em um planejamento formal ou organizado. Assim, ele realiza as adaptações necessárias, de acordo com as experiências vividas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Em consonância, a estratégia ocorre pela intuição que guia

o empreendedor, resultado de conhecimento pessoal do mundo (MINTZBERG; WATERS, 1982). Se a intuição pode captar sinais do ambiente, ela pode favorecer a elaboração da visão. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a visão é constituída por captação de sinais no ambiente que possibilitem provocar mudanças relevantes na perspectiva estratégica das empresas.

2.2 Trabalhos semelhantes em outros contextos

No contexto do estudo buscou-se pesquisar trabalhos com conteúdo semelhante para elaboração da dissertação como um norte na construção das etapas e temas e conceitos a pesquisar, contribuindo para sua construção. Encontrou-se assuntos abordados como mudança estratégica, administração estratégica, formação das estratégias, e o modelo de Pettigrew.

Foram exemplos na área trabalhos como o de Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, que possui trabalho publicado com o título “Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada”; assim como a “Análise do Processo de Formação das Estratégias Internacionais da Acumuladores Moura S.A.” – dissertação de Gabriela Lins Barbosa. Foi analisado, ainda, estudo em Administração Estratégica de Empresas no Brasil, de autoria de Walter Fernando Araújo de Moraes, RAUSP - Revista de Administração.

Outra fonte de informação de pesquisa que enriqueceu este estudo foi a Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações – CEO vinculada ao PROPAD, liderada pelo professor Walter Fernando Araújo de Moraes, cuja missão é: "Integrar esforços acadêmicos na condução de estudos avançados em questões estratégicas das organizações e difundir o conhecimento resultante junto à sociedade”, foi fonte norteadora para conceitos e temas explorados nessa dissertação.

3 Procedimentos Metodológicos

O capítulo anterior descreveu a base teórica que fundamenta a pergunta de pesquisa e, de acordo com o objetivo central deste estudo, contribuiu para a compreensão de diversos aspectos do processo de formação de estratégias da agência HD Comunicação. É nesse capítulo que são descritos os procedimentos metodológicos, o plano pesquisa, a definição da área e população-alvo do estudo, o desenho metodológico da pesquisa, os participantes da pesquisa, planos e instrumentos de coleta e o plano de análise dos dados para melhor compreensão do levantamento dos dados coletados para a dissertação em questão.

3.1 Plano da pesquisa

O método escolhido foi uma pesquisa qualitativa. Trata-se de um estudo exploratório de caráter dedutivo da HD Comunicação. O método dedutivo, de base racionalista, sistematiza a razão e pode conduzir ao conhecimento verdadeiro. Partindo de princípios reconhecidos como verdadeiros (GIL, 2006), o pesquisador estabelece relações com uma premissa particular para, a partir de raciocínio lógico, chegar à verdade daquilo que investiga.

Considerou-se no título da dissertação a escolha por um estudo de caso para melhor compreensão da realidade e da rotina da empresa pesquisada. Conforme a definição de Yin (2002, p.1), “o estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas”.

Para Goode e Hatt (1968, p. 422 apud GODOI, 2006, p. 118-119), o estudo de caso se constitui em um

[...] meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social, sobretudo [...] uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo [...] e inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento a doenças, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança ou mesmo toda uma cultura [...]).

Há uma particularidade existente nesta dissertação, por se tratar de um estudo onde os dilemas um participante favorece o pesquisador no privilégio de coleta e fornecimento das informações. No caso do autor desta dissertação, Carlos Schuler, é o protagonista participante em todas as fases estudadas nesta pesquisa. A suposição comum feita sobre o participante é que ser um *insider* oferece uma vantagem em termos de acessar e compreender a cultura. No entanto, estas vantagens não são absolutas e o *insider* deve estar ciente de ética e metodologia, dilemas associados à entrada no campo, posicionamento e divulgação, relações compartilhadas, e reinterada por Labarre (2002). É provável que o autor e atual gestor, Carlos Schuler, seja o maior detentor de informações que contribui para satisfazer a investigação das características da formação das estratégias da HD Comunicação.

Corroborando com Labarre (2002), um pesquisador de gestão que também é praticante. O pesquisador participante é capaz de descrever algumas das implicações epistemológicas e metodológicas envolvidas no posicionamento do “autor pesquisador”, permitindo-lhe, por um lado, ao desempenhar um papel útil na descrição de uma empresa, e, de outro, para gerar mais conhecimentos científicos, afirma Lallé (2003).

Para proporcionar credibilidade na construção do estudo foi feito uso da triangulação de informação, uma forma de checar os dados e respostas prestadas pelos entrevistados em busca de resultados mais confiáveis, por meio de documentos e até pelo cruzamento das respostas prestadas entre os envolvidos. Entre os documentos investigados estão os contratos entre cliente e a agência, os contrato de constituição e as alterações contratuais, documento de destrato da sociedade, relatórios financeiros, fluxo de caixa, registro de propriedade do imóvel, certificados, autorização de funcionamento, certidões, revistas especializadas no segmento publicitário, como Pro News, jornais locais, como Diario de Pernambuco, Folha de Pernambuco, Jornal do Commercio, contendo a coluna sobre o Fórum da Propaganda, site do SINAPRO e da ABAP.

3.2 Definição da área e população-alvo do estudo

A situação geográfica para desenvolvimento do estudo é a região onde os participantes da entrevista e a empresa estão localizados. Foram entrevistadas seis pessoas e sete entrevistas que contribuíram de forma direta ou indireta para a formação e decisões estratégicas da agência HD Comunicação: Professor Edson Carvalho, diretor do NECTAR; Tanúzia Vieira, professora da UFPE no curso de comunicação social e orientadora do projeto dos então estudantes Carlos Schuler e Victor Hugo Lima; os ex-sócios, Victor Hugo e Ítala

Erlich Mendonça; a atual gestora coordenadora da agência do setor administrativo, Débora Martins; e Carlos Schuler, sócio e diretor-presidente, este último foi entrevistado duas vezes. Estava planejado entrevistar outro ex-sócio Daniel D´Albuquerque Lima, que participou no período de 2002 a outubro de 2008, porém por incompatibilidade de agenda e questões pessoais, não ocorreu a entrevista.

O diretor-presidente, Carlos Schuler, foi entrevistado duas vezes, a primeira para elaborar o roteiro das entrevistas e para identificar os eventos e as fases descritas na dissertação. Entrevistaram Carlos Schuler, no primeiro momento, duas doutorandas do PROPAD/ UFPE, Brigitte Renata Oliveira e Viviane Salazar e o orientador da Dissertação professor Walter Moraes, com duração de cerca de quatro horas; a segunda entrevista foi realizada para complementar os dados baseados nas entrevistas, Apêndice A, com a colaboração de Débora Martins, foi possível questionar, enquanto gravava toda a conversa. No geral as sete entrevistas variaram entre vinte minutos a quatro horas. O tempo variou de acordo com o envolvimento, disponibilidade e participação. Os locais das entrevistas foram escolhidos pelo entrevistado de acordo com a conveniência de cada um, e sempre próximo ao seu ambiente, conforme Quadro 2.

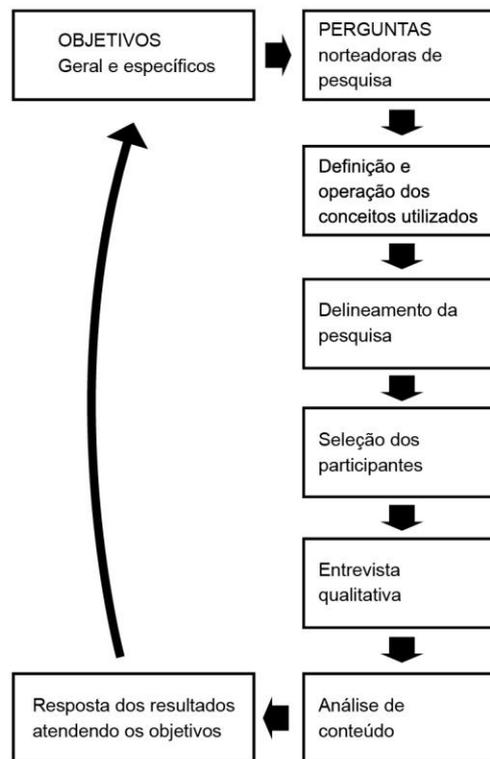
Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Nome	Cargo	Empresa	Tempo de vínculo	Data da entrevista	Tempo de entrevista	Local da entrevista
Carlos Henrique de Andrade Schuler	Diretor-Presidente	HD Comunicação	11 anos	03/07/13	120:40	CCSA/UFPE
				13/12/13	70:58	Sala da diretoria HD
Victor Hugo D´Albuquerque Lima	Ex-sócio	HD Comunicação	6 anos	29/07/13	110:57	CCSA/ UFPE
Ítala Erlich Mendonça	Ex-sócia	HD Comunicação	4 anos	21/08/13	25:02	Residência de Ítala Mendonça
Tanúzia Vieira do Espírito Santo	Professora-orientadora	UFPE	4 anos	05/09/13	27:08	Bar/ restaurante no Pamamirim
Edson Carvalho	Diretor	Nectar	3 anos	19/09/13	35:27	Na sede do Nectar
Débora Martins da Silva	Coordenadora	HD Comunicação	6 anos	25/11/13	28:51	Na sede da HD Comunicação

3.3 Desenho Metodológico da Pesquisa

Com o propósito de aperfeiçoar a compreensão dos métodos aplicados no desenvolvimento desta dissertação, foi criado o esquema a seguir (Figura 04).

Figura 04: Desenho metodológico da pesquisa.



Fonte: elaborado pelo pesquisador (2013).

3.4 Participantes da pesquisa

A seleção dos participantes na pesquisa ocorreu em dois níveis (MERRIAM, 1998): o primeiro passo foi a definição da empresa e, em seguida, os indivíduos capazes de fornecer as informações desejadas para atingir os objetivos desta pesquisa. Os critérios para a seleção da empresa e de justificativa do estudo, tais como as características da empresa e a facilidade de acesso do pesquisador foram respectivamente descritos na justificativa.

No caso da seleção dos entrevistados foi do tipo não probabilística intencional, por conveniência, na qual os critérios de disponibilidade das informações foram considerados,

bem como a acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados. De acordo com Malhotra (2006, p. 329), esta amostragem é não probabilística, pois um grupo de entrevistados não é selecionado aleatoriamente e os entrevistados subsequentes são selecionados com base nessas referências.

A condução da escolha do método mais apropriado utilizado foi de acordo com a questão de pesquisa formulada (VERGARA, 2004). Considerando que a finalidade deste estudo é de aprofundamento e entendimento cuidadoso (HUFF e REGER, 1987, p. 227) em uma unidade de análise, os resultados da pesquisa não se caracterizam pelo estabelecimento de generalizações estatísticas (MERRIAM, 1998).

3.5 Planos e instrumentos de coleta

Para começar, ressalta-se agora como foi o acesso à empresa. Como já mencionado, o autor é o protagonista do estudo em questão. Logo o acesso à informação, dados e documentos foi mais factível e os entrevistados fazem parte do relacionamento de amizade do proprietário da empresa. Como o autor é o protagonista, foi planejada a entrevista do mesmo, com duas doutorandas do PROPAD e o acompanhamento do professor orientador. Para haver uma maior neutralidade e uma maior reflexão por parte do protagonista, ocorreu a entrevista em duas partes, a primeira antes de todos os entrevistados como um pré-teste, para ajuste e com o propósito de traçar os eventos na sua totalidade, pois este ator é o único com participação de todos os eventos, do surgimento aos dias atuais. Posteriormente, uma nova etapa ocorreu com o propósito de realimentar informações esquecidas ou complementares, após as entrevistas com os demais participantes e um roteiro estruturado conforme foi aplicado com os demais entrevistados.

Em relação às demais entrevistas foram agendadas reuniões onde se apresentou a pesquisa aos entrevistados envolvidos na formação estratégica com a aplicação do questionário. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas com a prévia autorização dos entrevistados e em seguida transcritas para realização da análise.

As entrevistas ocorreram em local de melhor conveniência para cada entrevistado, pois cada um trabalha ou mora em locais distintos. Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas, no qual o entrevistado pode decidir-se pela forma de construir a resposta, permitindo espaços que foram preenchidos por perguntas surgidas com base nas respostas dos entrevistados, ou respondidas à “visão de mundo

emergente do respondente e às novas ideias sobre o tópico”, como menciona Merriam (1998, p.74).

Na visão de Mattos (2005), existe um consenso de que a entrevista semiestruturada é útil às pesquisas voltadas para o desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles.

Segundo Taylor e Bogdan (1998, p.89), a entrevista serve para o aprendizado sobre eventos e atividades que não podem ser observados diretamente, as pessoas a serem entrevistadas são as informantes do pesquisador e agem com os olhos e ouvidos no campo, para o pesquisador.

Geralmente, essa abordagem requer certas competências do entrevistador, tais como a percepção de aspectos como a comunicação não verbal, proporcionando momentos onde o entrevistado realiza reflexões acerca das perguntas e da não manifestação de reações às respostas do entrevistado. Vale considerar que talvez o entrevistado nunca tenha refletido acerca de assuntos ou questões trazidas pelo pesquisador, por este motivo, necessário o respeito ao espaço de tempo para que o entrevistado elabore seu raciocínio. Em alguns momentos os entrevistados buscaram uma revisão no tempo para associar cronologicamente a sequência dos acontecimentos.

No início da entrevista, foram respeitados aspectos como a explicitação do objetivo e da natureza do trabalho, permitiu-se ao entrevistado a liberdade para interrupções de caráter esclarecedor, e fez-se o acordo comum concernente ao uso da gravação (RICHARDSON, 1989), o que foi autorizada por todos os participantes, sem objeções ou imposições. Cada um deles, ao final da entrevista, mostrou-se solícito a possíveis novos questionamentos ou a sanar dúvidas.

Os dados secundários serviram como base para a realização de uma triangulação do que foi dito pelos entrevistados e do que foi publicado nos jornais, revistas e documentos especializados. A coleta de dados da pesquisa ocorreu desde os meses de outubro 2012 a 13 de dezembro de 2013.

3.6 Plano de análise dos dados

No período de análise dos dados, foi preciso compreender o fenômeno do processo de formação das estratégias através das suas dimensões. Ao conversar com as pessoas, foi necessário tomar constantemente decisões a respeito da relevância de várias informações. De

acordo com YIN (1981, p. 61), alguns fatos e dados referentes ao caso foram desconectados, outros precisaram ser reconhecidos como tais e perseguidos vigorosamente. A explicação coerente para o fenômeno se torna uma tradução plausível de um motivo, oportunidade, e método que melhor explique os fatos.

Segundo Merriam (1998), a análise de dados deve ser realizada de forma paralela à coleta dos dados. Esta atividade paralela entre coleta e análise de dados permitiu que o objetivo da pesquisa fosse adequado e claramente alcançado, uma vez que na pesquisa qualitativa, novos elementos podem surgir da coleta de dados, formando categorias no contexto interno e externo, conteúdo e processo, que são os elementos que se repetem ou se diferenciam nas entrevistas. No caso dessa dissertação, as categorias foram divididas com a identificação dos principais eventos e das quatro fases.

O processo de análise dos dados foi altamente intuitivo. Um pesquisador não pode explicar o momento em que um *insight* (que mais tarde pode se revelar como um achado) surgirá ou nas formas pelas quais os relacionamentos entre as informações são detectadas (MERRIAN, 1998, p. 156), argumento corroborado por Taylor e Bogdan (1998, p.140), referindo-se à análise de dados qualitativos como um processo de raciocínio indutivo, pensamento e teorização.

Para Bogdan e Biklen (1994), o desenvolvimento de categorias, completa Merriam (1998), é fundamental para facilitar a análise dos dados, confrontando o referencial teórico com os resultados empíricos, especialmente no que tange à pesquisa processual. Os códigos de processo apresentam períodos de tempo, estágios, fases, passagens, em que os entrevistados relataram ou participaram. Logo tais códigos foram utilizados para analisar os dados em estudos de caso organizacionais.

No momento da análise do trabalho, ao longo do processo de construção de categorias, para Merriam (1998, p. 179-187) o método comparativo constante de construção de categorias, a partir de anotações sobre o que a fala do respondente indicou, anotando 'rótulos' iniciais, relacionados às teorias que foram utilizadas. Esses rótulos foram refinados no método da comparação constante, para reduzir as categorias e gerar mais consistência.

As fases identificadas ao longo da trajetória da empresa foram dispostas em quatro categorias: criação do negócio, reestruturação do negócio, nova sociedade e gestão única, pois se uma organização e o ambiente mudam ao longo do tempo, igualmente evoluem as categorias de análise do estudo, que ocorrem internos ou externos à empresa.

4 Análise dos resultados

O objetivo central desta dissertação consiste na análise das principais características do processo de formação de estratégias em empresa de pequeno porte, considerando o caso da agência HD Comunicação, no período compreendido entre 2002 a 2012. Para alcançá-lo, foram formuladas algumas questões, dentre as quais se destacam: 1) que motivos levaram os sócios a empreender este negócio?; 2) quais as estratégias adotadas pela HD Comunicação?; 3) quais os motivos da mudança de local da empresa?; 4) qual o processo da decisão estratégica?; 5) qual o contexto interno no qual se formou a estratégia?; 6) qual o contexto externo no qual se formou a estratégia?; 7) qual o conteúdo da estratégia?; 8) Como os recursos e vantagens foram explorados pela empresa?.

O apêndice A apresenta, em detalhes, o roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas. Tais questões serviram como base para que as informações fossem apuradas e em seguida interpretadas, caracterizando a formação das fases 1, 2, 3 e 4 e seus eventos críticos no processo de formação de estratégias da empresa. Essas fases e eventos ressaltados são baseados em informações obtidas dos entrevistados e análise de documentos da empresa.

Para análise do processo estratégico (MELIN, 1992), percebeu-se, principalmente a mudança organizacional, pois são evidentes as rupturas no modelo do negócio da HD Comunicação na transição das sociedades, nos dois momentos, 2008 e 2012, mais a mudança da sede, uma característica observada nos eventos e que serviram para dividir as fases, conforme apresentado nas seções a seguir.

4.1 A formação das estratégias da HD Comunicação: fases e eventos

Em consonância ao modelo de Pettigrew (1987), referente à importância da compreensão do movimento dos processos de estratégia na medida em que eles ocorreram, a trajetória da HD Comunicação foi subdividida em 4 (quatro) fases, conforme os eventos ou episódios mais marcantes vividos, de acordo com as entrevistas realizadas com os principais atores internos e externos da empresa. A figura 5 representa as fases e eventos da HD

Comunicação. A primeira fase retrata a criação e consolidação do negócio e apresenta dez eventos com duração de cinco anos; a segunda fase revela a formalização do negócio composto por quatro eventos e duração de um ano e quatro meses; em seguida a fase três que é denominada nova sociedade e regras do negócio que durou três anos; e finalmente a fase quatro, denominada gestão única, com três eventos e duração de apenas três meses de análise.

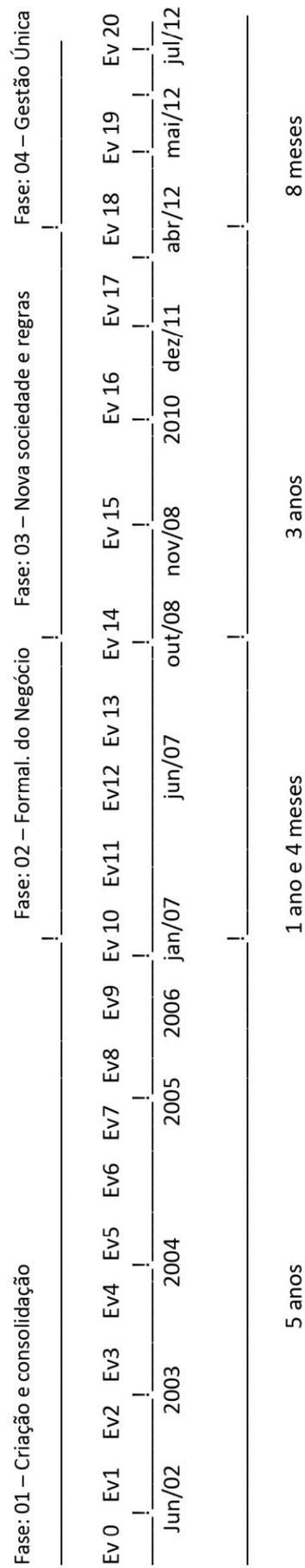


Figura 5: Fases do processo de formação de estratégias de comunicação e sua posição temporal.
 Fonte: elaborado pelo pesquisador (2013).

Para chegar à definição dos eventos relevantes e da divisão das fases, foi realizada uma discussão acadêmica durante a primeira entrevista com Carlos Schuler, momento em que os temas foram trazidos à reflexão. A medida que a entrevista ocorria, os eventos eram apontados e claramente definida a quebra de uma fase para outra, apontados por conta de uma grande mudança interna na HD Comunicação por um representativo evento. No caso da HD Comunicação, o evento de número nove, a mudança para a sede própria, foi o corte dado para o início da segunda fase. A fase dois encerrou com o fim da sociedade entre Carlos Schuler, Daniel Lima e Victor Hugo. Da fase três para quatro o evento que marcou foi a o fim da sociedade entre Ítala Mendonça e Carlos Schuler.

Os eventos e fases apresentados estão considerados na subseção seguinte e são reflexos da análise dos dados coletados. É importante salientar que, em estudo qualitativo, a prova pode ser apresentada como citações ou expressões, colhidas com base na fala de cada entrevistado, segundo Bogdan; Biklen (1994, p. 252). Nas próximas subseções, observam-se as ações que mais se destacaram, assim como os eventos marcantes e as condições relativas ao ambiente externo e interno. Nesta parte da dissertação, o referencial teórico do capítulo dois auxiliará na discussão dos resultados.

4.1.1 Fase 1: Criação e consolidação da HD Comunicação (2002 a 2006)

A Fase 1, denominada como a fase de criação e consolidação da HD Comunicação, inicia-se em 2002, ano da inauguração, e encerra-se em 2006, com mudanças representativas para o negócio e a conclusão da fase como incubada no NECTAR. Entre elas o recorte para a fase seguinte se dá quando a empresa muda-se para a sede própria em janeiro de 2007. Os principais atores que aparecem no processo de formação são: os sócios, Carlos Schuler, Victor Hugo Lima, Daniel Lima; a professora e tutora Tanúzia Vieira; o diretor do NECTAR, professor Edson Carvalho.

Nesta fase, foi possível identificar dez eventos, conforme o quadro 02. Foram diversas situações marcantes que caracterizaram a HD Comunicação.

Quadro 02: Síntese dos eventos da Fase 1 que formaram a trajetória da HD Comunicação.

Eventos	EVENTOS
Evento 0	Antes junho/2002: Elaboração de um Plano de Negócios na graduação com o desejo de abrir uma agência. Os sócios trabalhavam em uma mesma agência de Publicidade, a Time.
Evento 1	Antes junho/2002: Convite feito pela orientadora Tanuzia Vieira para incubar uma agência no Nectar. Início da Incubação em 15/06/2002 com as atividades de publicidade e prestação de serviço a clientes.
Evento 2	2003: Conquista da conta do MBA/UFPE
Evento 3	2004: Mudança de sala com ampliação de ambiente, no mesmo prédio do NECTAR. Início dos estagiários voluntários. Tentativa de parceria.
Evento 4	2005: Aliança com agência para atender o cliente de varejo Laser Eletro.
Evento 5	2006: Conquista da conta do cliente Star Motos.
Evento 6	Fev/ 2006: Compra da casa para a nova sede na Torre com início da reforma.
Evento 7	2006: Início da cobrança de contrato por <i>fee mensal</i> (sugestão de Tanúzia).
Evento 8	2006: Entrada de Victor na Docência, gestão e participação em ambas às atividades.
Evento 9	2006: Tentativa de parceria com Berg Comunicação em Caruaru.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

A seguir, para efeito de análise, a fase 1 foi dividida em subseções para caracterização do processo de formação pelo contexto interno e externo, conteúdo e processo.

4.1.1.1 Contexto interno – oportunidade e independência

A HD Comunicação é uma agência de comunicação com perfil de pequeno porte e possui uma característica peculiar, pois foi a primeira agência de propaganda incubada na UFPE, no projeto do NECTAR. A motivação para a sua criação aconteceu na universidade, onde os sócios Carlos Schuler e Victor Hugo se conheceram e estudavam no mesmo curso de graduação Publicidade e Propaganda. Posteriormente, ainda durante a graduação, passaram a trabalhar na mesma agência, a Time Propaganda, local onde tiveram a primeira experiência no ramo de negócio a partir do ano 2000. Este relacionamento de colegas de curso e de trabalho facilitou o convite e a ideia para empreender um negócio e evitar ser mais um profissional à procura de emprego, conforme cita Victor Hugo:

A ideia surgiu durante o curso, na graduação do curso de publicidade, da gente montar a própria agência, ao invés de estar engrossando as filas de emprego das agências como nossos colegas de sala faziam e fizeram [...], outros mudaram até de área por não terem conseguido entrar no mercado. [...] a gente queria montar o próprio negócio. [...] foi quando te chamei, assim: Carlos o que tu achas da gente montar uma agência e tal...?.

Carlos Schuler corrobora a opinião de Victor Hugo com os motivos de independência no próprio negócio, mas alega também já desejar empreender algo na área de sua formação:

Primeiro por ter o desejo de ser dono do próprio negócio e associado a isso o curso da minha formação, que é administração de empresas e meu curso de publicidade. Então, na nossa época de estudante, Victor me convidou pra me associar a ele na HD Comunicação, pra criar e formar uma agência, que depois veio a se chamar HD Comunicação. Então, o grande motivo era esse, de ter uma independência, de ser dono do próprio negócio.

O início da experiência dos sócios, na Time Propaganda, foi um dos primeiros passos para a decisão dos empreendedores. Victor iniciou nesta agência por meio de um colega de turma, que o convidou para ser redator, em substituição. Quando surgiu uma vaga para atendimento, Victor Hugo ofereceu a oportunidade para Carlos Schuler fazer parte do quadro de funcionários. De acordo com a afirmação de Carlos Schuler:

Quando Victor me chamou “- oh, tem uma vaga pra atendimento lá na Time”. Aí eu disse: “será que eu vou ter talento?”. Porque o atendimento, ele é meio um profissional de vendas. É um consultor [...], experiência para parte comercial, apresentar projetos publicitários e vender mídia.

Os sócios fundadores planejaram e aprenderam com os erros da gestão na agência em que trabalharam. Uma boa parte do aprendizado desses então estudantes se deu na própria agência em que eram funcionários, aprendendo com os equívocos da gestão da empresa e com a própria rotina de trabalho existente em uma agência de propaganda. Ocorreram fatos positivos, pois o grupo era unido e conciso, mas em contrapartida, as ações e decisões eram retardadas por ações tomadas com atraso. A fala de Victor Hugo ressalta a situação:

A gente teve pouca experiência [...] a experiência era a seguinte: fazer aquilo que a gente achava certo na Time, implementar na HD e corrigir todos os defeitos e maluquices da gestão que havia na Time [...] todos os sócios saíram sequelados da experiência da Time e praticamente se tornaram obsessivos compulsivos por conta disso cada um ficou com sua maluquice [...] mania de organização eu aprendi lá e tu (referindo-se ao sócio Carlos) também aprendesse um bocado de loucura [...].

Após a decisão de empreender, a primeira estratégia dos colegas de turma foi iniciar a elaboração de um Plano de Negócios, solicitado e estimulado em uma das disciplinas do

curso, Administração de Publicidade, ministrada pela professora Tanúzia Vieira Espírito Santo. Esse mesmo plano foi aperfeiçoado e tornou-se, alguns semestres depois, o projeto de conclusão de curso dos alunos Carlos Schuler e Victor Hugo, em 2002. O projeto continha o início de funcionamento da agência previsto para 2004. Porém, no início os sócios não tinham recurso suficiente para empreender um projeto daquele porte. Foi a partir desse cenário que a tutora do projeto, Tanúzia Vieira, indicou para os alunos incubar seu projeto no NECTAR, como afirma:

Os motivos que me levaram a indicar Victor e Carlos a empreender esse negócio na incubadora do NECTAR foi a qualidade do projeto apresentado, pelo interesse que os alunos tinham em desenvolver futuramente este projeto, que era exatamente o que eles queriam desenvolver [...], mas naquele momento eles não tinham recursos suficientes pra isso, era apenas uma ideia, uma possibilidade. Com a incubação isso seria feito de uma forma mais rápida [...] e por acreditar no projeto, [...] ao apresentar o projeto para o diretor da incubadora aceitar também a proposta e acreditar também no trabalho dos meus alunos.

Com a indicação da tutora para incubar no NECTAR, os planos dos empreendedores foram antecipados, e Carlos Schuler, Victor Hugo Lima, Daniel Lima, chegaram ao diretor do NECTAR, professor Edson Carvalho, que os recebeu com o maior interesse em ter um negócio deste segmento fazendo parte da incubadora. Edson Carvalho afirma:

Conheci os empreendedores da HD Comunicação através da professora Tanúzia, quando tivemos uma conversa e dentro do processo de incubação do NECTAR, nós definimos e que existiria um conjunto de empresas que fosse estratégico para a incubadora [...] como empresas de informática, comunicação, contabilidade, que poderiam prestar serviço aos próprios empreendimentos incubados [...] dessa conversa ela falou que existia um conjunto de empreendedores [...] que tinham desenhado um plano de negócio, com o interesse de ser incubado. [...] A HD Comunicação é um serviço essencial para qualquer incubadora. [...] Então, para gente era estratégico ter vocês fazendo parte do corpo de incubação.

Neste período de pré-incubação e de incubação, o negócio era financiado parcialmente pelos pais e por pequenos trabalhos executados pelos sócios, o que se faturava não dava para eles se manterem. Parte dos móveis foi doada pelo NECTAR e a sala inicialmente não tinha custo de aluguel. Surgiram alguns clientes pontuais que realizavam *jobs* de peças publicitárias, mas não faturavam o suficiente para manter a agência, alguns deles eram da própria universidade, onde estavam incubados. O empreendedor Carlos Schuler, relembra o fato:

O professor Edson perguntou: o que vocês precisam de material e infraestrutura, mesa, cadeira... [...] no início não tinha nem um pagamento mensal de sala. [...] tínhamos os primeiros clientes que trouxemos da Time,

mais um curso de inglês da madrinha de Daniel, da cidade de Moreno. No ano seguinte conquistamos o MBA/UFPE, na época era coordenado pelo professor Salomão, que foi indicado por Tanúzia.

O que na realidade fez com que a empresa pudesse funcionar foi o apoio inicial do NECTAR, pois o mercado publicitário é bem fechado e restrito. O status é levado em consideração na escolha de uma agência, a credibilidade está associada ao porte, ou aos renomados e consolidados profissionais. Enfrentar este mercado foi o grande desafio dos novos empreendedores. Os sócios sem capital de giro e sem experiência para gerenciar um negócio que além de tudo não possuía base tecnológica. Na visão de Victor Hugo foi o que faltou para minimizar os pontos fracos da natureza inovadora do projeto:

O plano de negócio da gente, [...] embora tenha tirado uma boa nota, mas havia muitas falhas, falha de foco, falha de estratégia, né, no início, a gente não previa as dificuldades que iríamos enfrentar no mercado, um mercado muito tradicional, muito fechado, onde quem já tava consolidado detinha a maior fatia da verba publicitária aqui na cidade, na região, e enquanto as pequenas agências entravam no mercado pra brigar por migalha, pra brigar por mixaria. E aí a gente enfrentou tudo isso no início, e só conseguimos realmente iniciar o negócio com o apoio do Néctar, e da professora Tanúzia.

Corroborando a visão de Victor Hugo, Edson Carvalho posiciona a HD Comunicação como uma empresa sem base tecnológica e sem inovação nos serviços da incubada, HD Comunicação:

Não posiciono vocês como uma empresa de base tecnológica. Vocês nunca tentaram inovar muito em relação aos produtos e serviços, [...] não procuraram nichos de mercado diferenciados [...] sempre foram por um caminho muito tradicional, mas que é onde tem a fatia do mercado brasileiro.

Mesmo enfrentando essas dificuldades, a gestão da empresa incubada necessitou incrementar a equipe para poder dar conta dos seus trabalhos, para isso recorreu aos estagiários do curso de Propaganda da UFPE, com indicação de professores. Esses estagiários eram treinados e começavam a atuar como voluntários e aprendiam o dia a dia de uma agência de propaganda. Mas eles sonhavam com mais, e logo que aparecia uma oportunidade em outra agência de renome no mercado local, os estudantes agradeciam e iam embora. Era comum para a HD Comunicação o *turnover* de estagiários que utilizavam este recurso como um salto para trabalhar em outra agência de maior porte, principalmente se esta oferecesse mais status profissional. Está é a visão, no relato detalhado, do então sócio Victor Hugo:

Para poder dar conta do trabalho, precisamos contratar estagiários, porque não tínhamos dinheiro para contratar profissionais já experientes, com know-how, com a competência necessária para alavancar os negócios da empresa. Então, começamos a contratar estagiários para treinar [...], desde a seleção,

até o dia a dia. Então, nós dávamos treinamento, ao ponto da HD chegar a determinado momento ser vista como uma agência-escola aqui em Recife, onde os alunos saíam das universidades, dos cursos de publicidade, começavam a estagiar na HD, que era de certa forma uma agência-escola, a gente treinava esse profissional, e esse profissional tinha uma rotatividade muito grande, porque a gente não conseguia manter, a gente não conseguia remunerar bem, [...] adequadamente, comissionar bem para poder manter esse profissional, então, a rotatividade era 8 meses a 1 ano, aproximadamente. [...] essas pessoas saíam e imediatamente conseguiam saltar na carreira, entrar nas grandes agências de propaganda, [...] passaram a ter a HD como certo celeiro de talentos, pra pegar esses profissionais já treinados e colocá-los para trabalhar nas grandes agências. [...] com isso, essa rotatividade prejudicava demais a HD, porque a gente não conseguia manter profissionais. Quando a gente tinha um profissional capacitado, qualificado, que começava a dar certa produtividade, a gente não remunerava bem, [...] essa pessoa ia embora. E mesmo que a gente conseguisse remunerar, mas é muito difícil em termos de status você concorrer com grandes agências. Então, o sonho do colaborador que vinha estagiar na HD, era sair da HD para estagiar na Ampla, na Gruponove, na Arcos, nas grandes agências da região. [...] esse era o sonho desses estagiários. [...] eles se dedicavam à HD durante aquele momento, em seguida eles saíam. Mas os que saíam sempre indicavam seus colegas que estavam sem trabalho para poder estagiar [...] a HD era vista com trampolim para que o profissional de publicidade tivesse sucesso aqui no mercado.

Após alguns anos, há um crescimento percebido pelos gestores na incubadora, em meados dos anos 2005 e 2006, com a conquista de novos clientes e uma melhoria no faturamento. Entretanto à medida que o faturamento crescia, as despesas e os investimentos aumentavam proporcionalmente, quase em paralelo, enfatiza o empreendedor Victor Hugo:

O que eu observava desde essa época de 2005, 2006, por aí, [...], mas era o crescimento muito lento da empresa, mesmo com a chegada de novos clientes. E aí, o que é que acontecia? Quanto mais clientes pequenos a gente tinha, obviamente aumentava o faturamento, mas os custos da empresa acompanhavam o aumento do faturamento. Isso foi um fenômeno que a gente identificou. Então, a gente pensava que quanto mais empresas tivéssemos, na nossa carteira de clientes, e quanto maior a receita, a gente conseguiria distanciar dos custos e isso não acontecia. Eu observei que a receita estava diretamente ancorada nos custos. Então se a gente faturasse mil reais, os custos acompanhariam quase isso, [...]. Então a gente tava com uma ancoragem muito cruel que impedia os objetivos da empresa. Quanto mais clientes a gente tinha, mais funcionários a gente tinha que ter pra atender esses clientes e aí com essas despesas aumentando, mesmo que a receita aumentasse, mas o faturamento continuava praticamente o mesmo. [...] a gente trabalhava muito, se esforçava muito, quanto mais clientes entravam, mais funcionários a gente tinha que ter pra poder dar conta de atender todos aqueles clientes. Então, era receita e custos muito ancorados. Essa foi uma grande dificuldade da HD, tentar ampliar receita sem crescer os custos, um controle mais rigoroso dos custos.

Essas características refletem resultados desanimadores, pois os esforços não traziam lucro, e muitas vezes, bateu o desânimo nos sócios pela falta de faturamento, cita Victor Hugo:

[...] e isso foi muito complicado nessa época. Aí é onde às vezes o empreendedor se desanima, e vê que quando mais você trabalha e mais dinheiro entra e mais dinheiro sai também. E aí você não consegue ampliar sua margem de lucro, ampliar seu pró-labore.

Esse crescimento modesto, percebido pelos empreendedores, induziu a novos investimentos e decisões que mudariam os rumos da empresa nos anos seguintes. O que mais favoreceu essas mudanças foram os clientes que fizeram campanhas mais intensas com mídias mais vantajosas para os negócios e esses recursos levaram à compra de uma nova sede, argumenta Carlos Schuler:

Quando em 2006 passaram a aparecer clientes que investiam mais em comunicação, automaticamente eram feitos novos investimentos na agência, principalmente na compra de equipamentos. Teve [...] a conquista do cliente Star Motos, que é a Shineray, que [...] fez uma grande campanha: televisão, ônibus, então foi uma verba razoável que eles investiram. E esse valor foi [...] para pagar o financiamento da casa lá na frente. Aí vamos dizer que 2005 pra 2006 era a conquista.

4.1.1.2 Contexto externo – sede própria e clientes

A HD Comunicação possuía as suas vantagens em relação ao mercado publicitário local, conforme aponta Tanúzia Vieira, uma dedicação mais focada e voltada para o atendimento direto e personalizado para o cliente, comumente rejeitados por agências de maior porte:

A qualidade da formação dos profissionais gestores da empresa, a dedicação dos gestores ao próprio negócio, o fato de estar indo para a sua sede própria, então algumas despesas estavam sendo sanadas nessa questão, e porque queria levar, realmente, um diferencial. No período, eles estavam levando alguns diferenciais: lidar com o pequeno cliente, porque normalmente era o cliente que era rejeitado pelas [...], grandes e médias empresas de comunicação. Então, eles tinham um foco no seu negócio que tinha condições de superar qualquer dificuldade que pudesse surgir.

Para Carlos Schuler, logo quando iniciou a procura por um local mais central para instalar a nova sede, levou em consideração a proximidade dos veículos de comunicação e a localização geográfica próxima dos concorrentes e de fácil acesso:

A gente pode citar que o fato do bairro da Torre ser um local central, o fato de [...] estar próximo de outras agências isso contribuiu para a decisão. [...] é um local agradável, tranquilo, apesar de não ter estacionamento, mas a rua favorece pra que os carros dos clientes ou dos funcionários possam ser estacionados. Então, ele tá num local de fácil acesso, centralizado.

Esta aquisição favorecia a agência em relação ao status de possuir uma sede própria, e passar mais credibilidade no mercado de comunicação, pois muitas agências passavam anos sonhando em ter a sua, e muitas delas estavam em imóvel alugado. A HD Comunicação decidiu investir na sua sede, conforme revela Victor Hugo:

A questão de ter uma sede própria sempre foi um sonho dos sócios, ter uma sede própria, mas muito mais no sentido de status, para tentar mostrar ao mercado que a empresa estava crescendo, que a gente tinha mais credibilidade por estar na nossa sede própria e também por quê? Porque a gente identificava que as grandes agências geralmente tinham sede própria, como no caso da Ampla, que era o grande sonho do Queiroz, montar uma sede própria [...], e a gente incorporou esse sonho de ter a sede própria pra HD.

Enquanto na visão de Edson Carvalho, não era apenas a necessidade da mudança, fazia parte da relação começo, meio e fim da incubadora e do incubado, a saída para o seu local próprio, o seu *spin off*. Era preciso ter a própria infraestrutura para continuar a fazer negócios no mercado, mesmo fazendo negócios com o NECTAR fora da estrutura física:

Isso, inclusive, é metodológico. Você tem início, meio e fim. Você não espera que um empreendimento fique o tempo todo. Embora que a gente está refazendo esse conceito e já tinha um pouco naquela época, de além de ter uma infraestrutura pra incubação, a gente tem infraestrutura pra negócio. Então, hoje você pode ter um espaço físico aqui dentro sem está faturando com a gente, está pagando aluguel ou coisa assim. Então, dentro do momento e dentro do conceito de incubação, vocês fizeram o dever de casa, o que tem que ser feito.

Ainda, para Edson Carvalho, há uma grande alegria pela agência ter sido incubada no NECTAR, ele completa que a HD foi um marco e representa um case, como um empreendimento de sucesso que sobrevive até hoje, passando do ponto de mortalidade das empresas:

Vocês foram escolhidos, estiveram aqui dentro. A gente sempre coloca vocês como um empreendimento que passou [...] com sucesso, no Néctar. Passou pelas diversas fases e teve um *spin off*⁶, foi pra uma casa de vocês, eu fiquei muito feliz. O missionário nosso é que você sai... o *spin off* é como um filho, que arruma um emprego, que, aluga uma casa ou que compra uma casa e que vai morar. A relação é a mesma. Então, eu acho que vocês tiveram sucesso. É um case para a gente de um empreendimento de sucesso, estão no mercado até hoje, passaram do ponto de mortalidade das empresas.

⁶ *spin off* – lançamento.

Em contraponto, Edson Carvalho ressalta observações peculiares atribuídas à falta de foco, como uma das desvantagens, para clientes de grande porte ou contas de governo, comparando a concorrentes mais estruturados existentes na indústria da comunicação local:

[...] talvez eu não consiga avaliar, assim, por não ter uma percepção das outras empresas. O que eu vi é que tinha outras empresas que iam atrás de contas públicas, entravam em licitações, [...]. Talvez já tivessem alguns atestados, tipo Ampla, que eu me lembro tinha algumas contas e tal, que não dava pra chegar perto, [...] Markplan, que eram empresas grandes, que tinham conta do governo, de grandes empresas. Então, eu via vocês ali num trabalho, na luta, aí, voltado pra pegar alguns clientes que tivessem propaganda em jornais, folheto [...]. Vocês fizeram um portfolio naquela linha. A estratégia de negócios pra vocês, acho que tava mais pra dar foco em empresas de [...] pequeno ou médio porte. Vocês não tentaram nem ir pra governo, nunca vi vocês falando de governo nem nunca vi vocês falando que é difícil pegar uma grande empresa, a menos que você tenha relacionamento de pai rico, de amigo rico para chegar lá.

4.1.1.3 Conteúdo - riscos

Os empreendimentos geralmente desde a sua concepção assumem riscos. Não foi diferente com a HD Comunicação, enfrentando adversidade, no início como uma empresa incubada, sem experiência e com poucos clientes de pequeno porte, avalia Tanúzia Vieira:

O risco empreendido na fase 1 foi começar do zero o seu próprio negócio, enfrentando todas as condições adversas, que tanto podia vir via incubadora como o próprio mercado oferecia, o risco de não levar adiante o próprio negócio, mesmo ainda estando incubada. E um outro risco era a própria questão de como lidar com a parte de negociação e lidar com os clientes que estavam chegando na HD, naquele momento da incubação.

Enquanto Victor Hugo destaca que os riscos, no início da incubação, foram minimizados pela decisão dos sócios de sair do emprego onde estavam, sem perder o vínculo e a garantia do salário. Ele também comunga da mesma ideia de Tanúzia, outro risco foi a incubação da HD, porém foi minimizado pelo apoio sem os custos significativos do mercado como aluguel, energia, e outros:

Foi a abertura, o risco a gente minimizou a partir do momento que a gente continuou empregado na Time, trabalhando. Então, a gente tinha o nosso salário pago no final do mês, embora fosse pequeno, mas tinha aquele salário que dava pra gente bancar nossas necessidades básicas e trabalhávamos nas horas vagas na HD. O risco teria sido maior se os três sócios tivessem abandonado o emprego pra começar um negócio todo mundo junto. Mesmo que o crescimento da HD pudesse ter sido maior, com a dedicação exclusiva

dos três sócios no início, mas o risco também seria maior, né? Talvez a gente tenha errado em ter feito esta estratégia, mas hoje eu ainda não vejo como erro, eu acho que foi uma estratégia positiva ter saído um sócio de cada vez pra começar a HD. [...] Então, duas coisas que a gente minimizou os riscos: ter continuado trabalhando na outra empresa e ter sido uma empresa incubada, sem aqueles custos mensais, aqueles custos fixos que a gente teria no mercado. Então, foram dois fatores que minimizaram os riscos.

Em contrapartida, o então sócio, avalia que a credibilidade de uma incubada de comunicação, como agência, fica fragilizada, comparada com a de um autônomo *freelancer*. Outro fator de risco foi a dupla responsabilidade atuando em duas empresas distintas. De qual empresa os profissionais faziam parte, da HD Comunicação ou da Time Propaganda (?). Nas palavras de Victor Hugo:

Mas, por outro lado, foram dois fatores que minaram a credibilidade da empresa no início. Então, como é que você está atendendo o cliente em nome da HD Comunicação e trabalhando na Time Comunicação ainda, numa empresa concorrente? Então, isso não passava credibilidade e quando você dizia que estava na Universidade Federal, numa empresa incubada, aí é que não passava credibilidade mesmo no mercado: são estudantes da universidade. A gente tinha a mesma credibilidade de um estudante *freelancer*.

Mais um fator de reflexão para os riscos do negócio, ocorreu no final da fase 1, quando os sócios analisaram a saída do NECTAR para uma nova sede, entre 2005 e 2006, considerando os aspectos financeiros e o que de fato era mais vantajoso a longo prazo para o futuro da HD Comunicação, sentencia Carlos Schuler:

E por que a compra ou por que não, por exemplo, o aluguel? Na época, na fase 2, a gente levou em consideração, ou antes da fase 2, no final da fase 1, a gente levou em consideração fatores. Fomos pra calculadora... o que é melhor, a gente comprar um imóvel ou alugar?

Sendo assim, o diretor Carlos Schuler, apresentou a análise feita pelos sócios na época, com os possíveis riscos existentes e que mais pesaram na decisão da compra do imóvel:

Há dois riscos existentes: o risco de o negócio não dar certo e a gente estar com um imóvel ou o recurso imobilizado, mas a gente não tinha recurso. A gente ir pra um imóvel alugado, a gente também não tinha recurso pra alugar esse imóvel e com o passar do tempo esses recursos estavam imobilizados, mas não pra HD Comunicação e sim pra o dono. Então, todo mês pagar 500 reais esse recurso está lá para o dono do imóvel. Então a gente botou na calculadora e decidiu que a compra seria muito mais interessante.

Ainda para Carlos Schuler, ter um imóvel próprio era muito mais vantagem do que ter um imóvel alugado, pois proporcionaria mais segurança no caso de o proprietário pedir o imóvel de volta.

No futuro a empresa teria um imóvel, facilitaria, talvez, pra financiamento, pra negociações, e até pra credibilidade e respeito do negócio. Vai que a gente mudava para sede alugada, depois de um ano ou dois o dono do imóvel pedia o imóvel. Como é que a gente ficava?

Antes da decisão da compra do imóvel, a HD Comunicação havia mudado de sala algumas vezes para atender as decisões estratégicas da Incubadora, deixando os sócios inseguros, conforme relembra Carlos Schuler:

Ficar mudando feito imigrante, como ocorreu na época da incubação, que a gente mudou de local umas 3 vezes dentro da Universidade Federal, isso não era interessante e não passaria segurança para os clientes e tornar-se-ia frágil e instável para a HD Comunicação.

Porém, no tempo em que era incubada, a HD Comunicação tinha algumas vantagens como não pagar aluguel ou na emissão de notas. A HD Comunicação não emitia nota fiscal própria, pois não tinha como formar uma personalidade jurídica dentro da Universidade. A HD só passou a ter essa personalidade jurídica em 2007, em sua sede própria. As notas eram emitidas pelo NECTAR com pagamento de uma taxa simbólica, afirma Victor Hugo:

Quando estava no NECTAR, a gente não pagava, de certa forma, impostos. [...] o NECTAR é quem emitia as notas fiscais da empresa e por ser uma Oscip, eles eram isentos de muitos impostos.

4.1.1.4 Processo – insegurança, inexperiência e acúmulo de tarefas

No processo de funcionamento de uma agência, a governança muitas vezes é deixada de lado, mas na HD Comunicação há o reconhecimento desta falta de experiência vivenciada pelos sócios que tiveram a experiência da rotina das tarefas diárias, mas não da gestão de uma empresa. Carlos Schuler foi o que tinha algum conhecimento mais próximo, pois também é formado em administração de empresas. Mas a sala de aula não dá a experiência suficiente para o empreendedor administrar as decisões a serem tomadas. Por isso, considerando a gestão, em pouco as experiências anteriores ajudaram no processo da concepção e implantação das estratégias. É possível considerar que na maioria das vezes essas estratégias ocorreram por tentativa e de erros e acertos, conforme Carlos Schuler atribui:

Na fase 1 eu diria que foi a experiência muitas vezes negativa da Time Comunicação, tanto de Victor, de Carlos e de Daniel. Como gestão, eu acredito que [...] posso dizer hoje que a gente aprendeu muito pouco. A gente aprendeu muito das tarefas e da rotina do dia a dia, mas como gestor Carlos tinha experiência como estagiário de administração, como bolsista de administração e como profissional de atendimento na agência Time.

As estratégias na HD Comunicação ocorriam na primeira fase de forma empírica e diante das necessidades atacando o problema de acordo com as intercorrências. Essas decisões geralmente eram tomadas em grupo, entretanto, em determinados momentos, apenas um agia com mais evidência, lembra o sócio Victor Hugo, corroborando a fala anterior de Carlos Schuler:

Eu vejo assim: víamos a necessidade, víamos os problemas que a gente tinha. E dentro daquilo que a gente podia fazer, a gente discutia entre os três sócios, muito de maneira informal, tomávamos as decisões e a partir daí ia batalhar pra poder realizar. E, diga-se de passagem, geralmente quem mais batalhava era Carlos, porque era o cara mais persistente dentro da sociedade. A prova disso é que ele continuou com o negócio enquanto a gente saiu.

Na primeira fase a prospecção dos clientes ocorria pela *network* dos sócios da incubada. É evidente a participação do restrito relacionamento comercial dos sócios, porém foi fator substancial impulsionador para a conquista de clientes, assume a propriedade da vivência, o sócio Victor Hugo:

Prospecção... às vezes indicações de familiares, indicações de pessoas conhecidas, que é como funciona geralmente o mercado publicitário, prospecção convencional: ligava, marcava uma reunião, ia até aquele cliente, apresentava uma proposta, mostrava o portfolio, [...] e tentava trazer aquele cliente pra trabalhar com a gente.

Neste período de início do funcionamento da agência, as tarefas eram divididas entre os sócios e toda a estrutura existente em uma agência de propaganda foi absorvida por eles. Esse acúmulo de tarefas certamente foi uma estratégia equivocada, que pode ter provocado alguns insucessos no retorno do negócio, detalha Victor Hugo:

Carlos trabalhava fazendo atendimento e planejamento e ainda administrativo financeiro; trabalhava eu, com criação e planejamento; e Daniel exclusivamente com a parte de criação, às vezes supervisionando a produção. Era mais ou menos assim que a gente dividia as tarefas. E a parte mais complexa, obviamente, era a parte de Carlos, que tinha que prospectar cliente, atender clientes, trazer faturamento e ainda cuidar do financeiro. Então, hoje a gente vê que é humanamente impossível você conseguir fazer isso bem feito, principalmente porque atendimento, mesmo, você tem que focar 100% em atendimento e profissional de atendimento não pode estar dentro da agência. Tem que estar na rua.

O pensamento de Victor Hugo é acompanhado pelo sócio Carlos Schuler em relação ao acúmulo de tarefas, como mídia, produção, financeiro, e a falta de foco no atendimento que pode ser um motivo para dificultar a conquista de novos cliente e melhoria do relacionamento no mercado:

Eu sempre fui um sócio bastante atuante em todas as fases, assumindo as diversas funções como atendimento, financeiro, office boy, entregando, recebendo coisas, até como produção, como líder, então abarquei nessa minha atuação dentro da empresa várias funções, várias tarefas na ausência ou na carência de profissionais especializados pra cada um desses setores. Então eu acumulei bastantes funções e muitas vezes não fiz bem feito cada uma delas. O acúmulo dessas funções pode ter prejudicado [...] sem dúvida nenhuma. Eu poderia ser um atendimento muito mais desenvolto junto aos clientes [...] se não tivesse o acúmulo de tantas funções [...] atuaria muito melhor.

As ocorrências se repetiam, até quando da ausência de algum estagiário ou funcionário, complementa Carlos Schuler:

Vamos supor, faltava um funcionário da criação, você tinha que terminar um trabalho para o cliente, um funcionário ou estagiário. Eu ia lá e fazia. Eu fazia mídia, não tendo o profissional de mídia, não tendo produção, eu que ia na gráfica resolver, eu que ligava, definia papel, quantidade, então essa ausência de [...] recurso financeiro; [...] de uma equipe mais bem estruturada, e conseqüentemente alguém teria que assumir aquele trabalho, aquela tarefa pra que o cliente fosse atendido da melhor forma possível.

Ele se lembra do pensamento de um parceiro da HD Comunicação, que frisava que o atendimento na agência era improdutivo e este profissional precisava focar para trazer resultados, aumentando a sua rede de contatos e identificando necessidades para os clientes:

O nosso colega Herundi dizia: [“_cobra que não anda, não engole sapo”]. Nesse ponto ele tinha razão. Embora tenha errado em muitos outros pontos, nesse ponto ele tinha razão. O atendimento não pode estar dentro da agência. Atendimento tem que estar na rua. Então, o atendimento tem que ter a garra de um vendedor. [...] Infelizmente, nenhum dos três sócios tinha essa aptidão, tinha essa vocação.

A carência de atitude e de relacionamento dos empreendedores dificultou a conquista de novos clientes. Victor Hugo ressaltava esta deficiência ao exercício, influenciado pela ausência do comportamento empreendedor na família para empreender uma agência de propaganda. O cliente de forma geral não valoriza empresas sem marca ou que não possuam status no mercado, tratando-as da mesma forma que a um prestador de serviço braçal, conforme evidencia seu depoimento:

Por quê? Por não termos empreendedores na família, por nunca termos trabalhado com vendas, por sermos extremamente tímidos nessa hora de vender e por muitas vezes não ter uma postura mais firme com determinados clientes. O grande problema dessa atividade é quando o cliente começa a ver você num patamar inferior ao dele. [...] como homem de negócios assim como ele, para que ele lhe tenha o devido respeito e com a gente, muitos clientes não respeitavam a gente. Eram garotos que vieram da universidade, que tão aí mendigando uma oportunidade para prestar um serviço pra gente e eu vou dar uma oportunidade para esses caras. Mas aí tratava a gente como

qualquer fornecedor, como um encanador que ia trocar o ralo de uma pia na casa dele. Era a forma como o cliente tratava a gente.

A inexperiência no mercado e a imaturidade profissional são apontadas pelo sócio Victor Hugo como uma estratégia falha no processo de desenvolvimento do empreendimento:

Então, faltava um pouco mais de idade, [...] mais de experiência, [...] para poder mostrar certa credibilidade para o mercado. O mercado não acredita muito em quem é muito jovem, a não ser que seja na área de tecnologia, mas nas áreas tradicionais o mercado não acredita em quem é muito jovem, então a gente tinha essa dificuldade, [...] a falta de uma aparência de mais idade, que passasse mais credibilidade. A gente via muitas pessoas no mercado, mais velhas do que a gente, trabalhando de maneira extremamente amadora, extremamente antiética, com várias falhas e cheios de clientes. Enquanto a gente procurava tentar fazer as coisas de maneira mais correta possível, mas a falta de cabelos brancos impedia isso.

Apesar dos relatos negativos indicados por Victor Hugo, após a decepção no negócio, com o passar do tempo, ele teve um papel fundamental para o início da ideia do empreendimento, a partir de uma conversa com o colega de turma, Carlos Schuler, passou a exercer influência para criação de uma agência de propaganda, identificado na experiência em eventos do seu colega, afirma o criador da ideia Victor Hugo:

[...] pelo que eu me lembro, foi quando eu tive a ideia de montar uma agência de propaganda e foi quando eu conversei contigo, que na época eu não tinha nenhuma experiência e tu já tinha experiência com eventos na época, [...] Prestava assessoria de eventos [...], e então eu imaginei: (“_ não, Carlos tem alguma experiência na área de eventos, na área... enfim, é um cara mais desenrolado do que eu, então eu vou chamar Carlos pra gente pensar nessa ideia”). Aí foi quando eu ventilei isso daí lá na universidade, nem eu tava levando muito a sério a ideia, mas aí, como tu leva tudo a sério mesmo, levasse a sério. E aí foi quando a gente começou a preparar o plano de negócio, a pagar a disciplina lá no curso de design de empreendedorismo, e... bom, minha primeira participação foi na ideia original de montar a agência de propaganda, de montar a HD ainda no terceiro período da faculdade.

As suas influências tiveram proporções mais amplas articulando ações dentro e fora da HD Comunicação, pois os seus sócios passaram a trabalhar na mesma agência em que ele trabalhava, continua Victor Hugo:

Outra participação estratégica minha foi quando eu levei tu e Daniel para trabalhar lá na Time, pra poder adquirir a experiência que a gente precisava na área antes de montar o próprio negócio. [...]

No processo estratégico algumas decisões foram retardadas ou não ocorreram devido ao medo e à insegurança que rodeavam o negócio, principalmente no concernente ao

financeiro e às consequências atribuídas a um financiamento bancário para investimentos no negócio, argumenta Victor Hugo:

Em algumas tomadas de decisão ao longo disso daí, principalmente em está sempre brigando pela austeridade financeira, [...] da gente não estar misturando as contas [...]. Fiquei receoso na hora de fazer a mudança, de comprar a sede própria, e aí realmente foi, digamos assim, você que tocou o projeto adiante porque realmente acreditava naquilo ali e eu sempre tive um pé atrás, sempre fui muito desconfiado. Ficava com medo de tirar financiamento, da gente se endividar. A gente era muito [...] tradicional em relação a financiamento. A gente queria crescer sem tomar empréstimo, sem aporte de capital. Então a velocidade de crescimento também foi muito baixa no início por isso, acredito, eu. A gente precisava ter sido mais, ousado, arriscar um pouco mais, talvez, [...]. Também, talvez se a gente tivesse arriscado um pouco mais e tivesse ido à falência. Isso daí só o destino poderia dizer. A gente optou por ser mais austero nessa questão financeira.

Alguns recursos eram reconhecidos na primeira fase como valiosos como a garra para empreender ou a vontade que a agência desse certo, mesmo sem capital, ou uma renda para investir em capital de giro, esclarece Victor Hugo:

No início, o recurso mais valioso que a gente tinha era os três sócios e a garra, aquela vontade de fazer acontecer, aquela empolgação, aquela crença de que tudo daria certo, que era só uma questão de tempo, seguindo a criação do negócio.

Baseado nos questionamentos feitos com os entrevistados identificou-se que o desejo que a agência desse certo, porém alguns recursos eram raros. A agência não era escolhida pelo cliente por sua estrutura, mas pelo que a mesma representa dentro do mercado, mesmo sendo competente naquilo que faz. Alguns clientes escolhem a agência pela marca o status que a mesma pode proporcionar a empresa que a escolhe, argumenta Victor Hugo:

Eu diria que não eram raros, mas, de certa forma, substituía aquela vontade, aquela garra que a gente tinha na primeira fase talvez fosse realmente insubstituível. [...] infraestrutura não é diferencial competitivo que justifique um cliente deixar de trabalhar com uma agência para trabalhar com outra. Para o cliente, isso é irrelevante. O cliente, ele quer saber o quê? Nome, marca forte, rede de contatos e competência na prestação dos serviços. E veja que competência não ficou em primeiro lugar, não. É marca e rede de contatos. [...] Então, os clientes, eles iam por indicação e as pessoas só indicavam aquelas agências mais tradicionais, aquelas agências mais renomadas, né, e que a marca e renome dos donos dessas agências atestavam a qualidade na prestação dos serviços. Então, o que faltava era isso, era tradição, nome, uma marca forte no mercado, que atestasse a qualidade dos serviços. Só que até a qualidade dos serviços da gente, por falta de pessoal qualificado, a gente não tinha diferencial nem na prestação dos serviços.

A capacidade e a competência são características essenciais na conquista de novas contas publicitárias, algo que a HD Comunicação não possuía pela falta de recurso financeiro,

ou um profissional de atendimento adequado a função, algo raro no negócio, sentencia Victor Hugo:

A gente não tinha diferencial no atendimento, a gente era muito falho no atendimento, a gente era falho no planejamento, a gente era falho na criação, então todos os setores faltavam profissionalização e faltava melhor prestação de serviços. E isso impactava... por que isso acontecia? Justamente pelo que eu falei, a falta de recursos pra investir em profissionais melhores, que pudessem competir de igual pra igual com os profissionais que estão nas grandes agências. Esse era um grande problema.

A HD Comunicação iniciou com muitos desafios e obstáculos, entre eles a falta recursos humanos, tecnológicos e de capital, pouco se podia investir em pessoal e em equipamentos de ponta com tecnologia mais avançada, acarretando um crescimento lento. Os investimentos eram feitos de acordo com o que se faturava com os clientes existentes. Os clientes da agência eram de segmentos variados como informática, cursos profissionalizantes, tintas e argamassa, curso de pós graduação, alguns deles inclusive da própria UFPE, como relata o participante Victor Hugo:

A gente atendia pequenos clientes, muitos daqui da universidade um faturamento pequeno, mas como a gente tinha um estrutura muito enxuta, sem funcionário, somente com os sócios, e naquela época a vida familiar dos sócios era uma vida familiar de muito suporte dos pais, ninguém tinha constituído família ainda, ninguém tinha outras despesas, não tinha uma casa pra sustentar, não tinha nenhum outro tipo de despesa, então, o que entrava na empresa dava para gente ir se mantendo até que a empresa pudesse crescer. E aí foi dessa forma que o negócio começou, em 2002. Em 2003 já começamos a ter outros clientes, o MBA... eu me lembro que a gente ainda atendeu a Mic Mac, empresa de tinta, [...]. A gente atendeu também no início a Work Plus, atendemos a Net Box, também no início. E, assim, tiveram vários outros clientes pequenos, que a gente prestou serviços. Agora, como eu disse, a grande dificuldade é que eram clientes muitos pequenos, com pouca verba para investir em comunicação e muito trabalho pra ser feito.

A dificuldade em prospectar clientes fez com que os sócios buscassem alternativas como parcerias com indivíduos que prometiam grandes negócios onde a HD ficaria responsável por desenvolver peças e fazer o planejamento, como é o caso citado por Carlos Schuler de um senhor chamado Ubirajara, que se dizia detentor de grandes negócios, inclusive fora do estado que geraria muito dinheiro. Parecia ser um homem de bons contatos, porém nada foi efetivado, das promessas realizadas:

A gente achou que como a gente tinha carência de clientes interessantes pra agência, a gente começou a identificar a possibilidade de algumas parcerias, por exemplo, na fase 1 a gente tem o exemplo aí de Ubirajara. Esse senhor fez algumas articulações e se não me falha a memória, ele tinha um relacionamento com Marcelo, dono da Workplus, que indicou esse Ubirajara pra gente. Então, ele tinha uma espécie de setor de negócio onde ele tinha o atendimento e era publicitário e veio de Curitiba, então havia muitas promessas de fazer negócio de 1 milhão, 2 milhões que brilhou os olhos dos sócios e fez com que a gente pensasse que seria um canal para uma forma de ter melhores clientes, clientes que faturasse melhor e que a gente tivesse negócios mais rentáveis de publicidade. Mas havia muita promessa e pouco foi.. não aconteceu. Simplesmente não aconteceu. Então, existia uma cobrança dele, muita exigência de fazer aquilo acontecer, mas nada disso ocorreu. Com essa experiência negativa a gente parou um pouco.

Apesar do insucesso anterior os empreendedores não desistiram da tentativa de realizar novos negócios com parceiros, então surgiu uma oportunidade de uma parceria por meio do conhecimento de um trabalho ocorrido ainda no tempo que atuavam na Time, Herundi Lucena, detentor de uma conta de varejo, a Laser Eletro que fazia muitos tabloides e comerciais de TV, porém, ele não possuía a estrutura que a HD Comunicação tinha, então foi formada esta parceria que durou cerca de 2 anos, onde eram feitos tabloides com regularidade por parte da HD Comunicação, de acordo com o detalhado relato de Carlos Schuler :

Em 2005, ainda na fase 1, tem o surgimento da parceria com a Laser Eletro. Essa parceria foi bem interessante pra HD Comunicação, porque a gente teve uma empresa de varejo de renome. Então, durou cerca de um ano e meio a dois. Essa parceria foi muito vantajosa pra HD em termos de trabalho e até financeiro. A gente não tinha, até então, um trabalho tão grande e com tanta frequência como este. Mas havia um desgaste muito grande porque a gente não tinha recurso tecnológico e mão de obra tão especializada pra atender esse tipo de cliente. Então vinham momentos críticos nessa relação onde o cliente queria estar até dentro da agência em alguns momentos, participar ativamente, decidir onde os produtos entravam no tabloide, o que entrava, ou o que é que saía, em relação a produtos. Essa parceria foi formada com a HL, que é de Herondi Lucena.

Com o passar do tempo a relação da parceria começou a se desfazer devido ao sócio Victor não aceitar a abertura de Herundi para o cliente na agência, pois o cliente queria estar dentro da agência para decidir como deveria ser o tabloide, que muitas das vezes chegavam de última hora para ser elaborados, enquanto Victor queria estabelecer regras e normas para a entrada dos trabalhos, essas diferenças de conduta terminaram por atrapalhar a parceria, voltada apenas para esta conta, relembra Carlos Schuler:

O desgaste que ocorria entre os sócios da HD Comunicação, especificamente com Victor e do outro lado o parceiro da HD, Herondi, fez com que essa parceria terminasse ruindo. A gente não tinha estrutura suficiente, o cliente queria mais, o parceiro Herondi começou a não se satisfazer porque ele queria atender na sua plenitude o cliente, todas as exigências e necessidades

do cliente e Victor impor regras e determinada conduta do parceiro Herondi e do cliente de não interferir diretamente na criação e isso terminou gerando um mal-estar entre as partes. Então, terminou se decidindo entre os sócios e o parceiro que a parceria deveria encerrar. Então foi uma parceria que não foi muito, não ocorreu no seu final de forma muito exitosa, mas enquanto durou foi interessante pras partes.

Uma nova promessa de clientes em diversos segmentos e até um ensaio de abrir uma filial em Caruaru foi cogitada pelos sócios, na época que surgiu uma parceria com uma agência de lá, com a empresa Berg Comunicação, partido de um relacionamento de Victor Hugo. Em uma visita que os sócios fizeram com esse possível parceiro, foi apresentado o mercado de empresas existentes e possíveis clientes. O interesse unilateral foi desfeito com o passar do tempo porque cada parte continuou a cuidar dos seus próprios negócios, e apesar da promessa ser boa, por parte do parceiro, nenhuma prospecção ocorreu de fato, decepcionando os sócios da HD Comunicação, atribui com propriedade, Carlos Schuler:

A gente tem uma outra parceria aí em 2006, ainda, no final da fase 1, que é uma parceria com um senhor chamado Berg, da empresa Berg Comunicação. Foi um ex-aluno de Victor e esse parceiro tinha muita promessa de muitos clientes em Caruaru, no interior, até que a gente fez uma tentativa de um trabalho atual pra uma empresa de guloseima, mas ela não foi a fundo. A gente chegou a ir em Caruaru ver esses clientes, conhecer o mercado de Caruaru e do interior, com a possibilidade de a gente ter uma espécie de uma filial em Caruaru pra HD Comunicação, havia essa promessa de muitos clientes, mas nada se efetivou. O Berg teve problemas pessoais, continuou sua carreira só e a gente desistiu dessa continuidade. Eu acredito que ele esperava mais da HD Comunicação e a gente esperava muito mais dele e terminou sem acontecer essa parceria, não foi efetivada.

Por fim, conclui-se que a Fase 1, é considerada como uma fase de concepção do negócio, é bastante caracterizada por uma gestão preliminar, sem muita experiência por parte dos sócios, encontram-se muitos desafios, principalmente, os recursos como financeiro e humano. No caso o faturamento do negócio é responsável por fragilizar a gestão e desestimular os empreendedores. O que de fato segurou a agência no começo foi o apoio do NECTAR e a colaboração e sustentação das famílias dos empreendedores.

Esta foi uma das maiores fases que possui dez, dos principais eventos, quase metade de todos os eventos pontuados nas quatro fases. Percebe-se muita tentativa para minimizar a ausência de clientes e faturamento, e mesmo o apoio do NECTAR não foi suficiente para minimizar o baixo faturamento e a possibilitar negócios melhores.

Em considerações de Edson Carvalho e Victor Hugo, eles ressaltaram a falta de inovação do negócio. Esse pode ter sido um dos grandes erros estratégicos por não ter sido implementado no negócio, pois a criatividade poderia ter sanado a ausência de inovação desejada pelos clientes e gerado valor à HD Comunicação.

Na próxima fase, há uma formalização do negócio, começando pela mudança de sede, legalização da pessoa jurídica, emissão de nota fiscal própria e a inclusão de novos colaboradores para fazer parte da equipe.

4.1.2 Fase 2: Formalização do Negócio da HD Comunicação (2007 a 2008)

A Fase 2, é caracterizada como a fase de reestruturação do negócio da HD Comunicação. Inicia-se em 2006, com a aquisição de imóvel próprio no bairro Torre. Mas de fato só começa em janeiro de 2007 com a mudança para a nova sede. Os principais atores que aparecem no processo de formação são: os sócios Carlos Schuler, Victor Hugo Lima e Daniel Lima; e a gestora administrativa Débora Martins. No quadro 03, abaixo, é possível verificar quatro importantes eventos.

Quadro 03: Síntese dos eventos da Fase 2 que formaram a trajetória da HD Comunicação.

Eventos	EVENTOS
Evento 10	Janeiro 2007: Mudança da Incubadora no NECTAR para a sede própria na Torre.
Evento 11	Janeiro a Junho 2007: Melhor estrutura: equipamentos novos, formalização da pessoa jurídica, contratação de empresa de contabilidade, criação de um setor financeiro. Chegada de Débora. Emissão da primeira nota fiscal da personalidade jurídica.
Evento 12	Participação de licitação pública, duas vitórias, prefeitura de Buíque e Cabo.
Evento 13	Outubro 2008: encerramento da sociedade com Victor e Daniel

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Na sequência, a dissertação foi dividida em subseções para caracterização do processo de formação pelo contexto interno e externo, conteúdo e processo.

4.2.2.1 Contexto interno – preço e interferência do cliente, e sede própria

A competição com outras agências é uma ação diária nas tarefas de uma agência. Neste contexto, existem razões para a conquista do sucesso interno e a conquista de novos clientes para a HD Comunicação, como a inflexibilidade de alguns concorrentes ou o preço mais alto ofertado pelas outras agências. Avalia Victor Hugo:

Todas as vezes que a gente conseguiu trazer um cliente pra a HD, ele deixando de trabalhar com outra agência, era simplesmente porque a outra agência cobrava mais do que a gente e não flexibilizava muito como a gente na participação do cliente na produção material, na interferência do cliente nas atividades da agência, então o cliente da gente interferia muito no processo de trabalho da agência, pagava pouco, dava muito trabalho e muitas vezes ele sobrecarregava a agência de trabalho e a gente não cobrava mais por isso, como outra agência cobraria.

O cliente da HD Comunicação barganhava no preço dos serviços, interferia diretamente nos valores dos custos dos serviços, tornando-se desinteressante para o faturamento da incubada, completa Victor Hugo:

Então, é cliente que, enquanto uma agência cobra, sei lá, mil reais pra fazer um panfleto, pra fazer uma atividade, ele queria que a gente cobrasse duzentos reais e chegava e dizia assim: (“_oh, eu te pago duzentos. Queres? Se não quiser, eu faço com outro”). Então, os clientes da gente... muitos [...], de certa forma, [...] queria prostituir o mercado. Pagavam o quanto queriam, quando queriam, como podiam, [...] e parcelar em dez vezes. Então, assim, eram clientes que não eram viáveis, eram clientes que a gente deveria ter dispensado desde a primeira proposta indecente que eles fizeram.

Mesmo insatisfeitos com determinadas situações em que os clientes manipulavam os preços, os sócios faziam planos, mesmo que não fossem formais, faziam contas, registravam em planilhas, principalmente no que diz respeito ao fluxo de caixa ou com discussões sobre as dificuldades enfrentadas pela agência. Não havia um planejamento formal. Em apenas um dos momentos na segunda fase, Victor Hugo elaborou um planejamento para pontuar pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças, com algumas soluções que poderiam ajudar a empresa a crescer. Carlos Schuler é claro ao afirmar:

Eu diria que essas estratégias adotadas, pra gente dizer que elas foram formais é um pouco relativo. Para a Academia ou para uma empresa de grande porte não seria considerado como formal, mas para a infraestrutura existente para a HD e os recursos limitados de pessoal, geralmente isso era feito através de mini roteiros ou determinados planos de ação, mas não um grande planejamento, né? Em determinando momento da história da HD, Victor Hugo, na 2ª fase, como uma espécie de desespero de continuar ou

tentar reverter as crises ou as dificuldades financeiras, ele fez um planejamento mais organizado que ajudou e contribuiu pra algumas definições para a empresa, mas eles não eram feitos com regularidade, eles eram feitos de forma pontual.

Apesar de não haver um planejamento para cada ação estratégica, sempre as decisões eram tomadas com cautela e discutidas entre os sócios ou até com pessoas que pudessem dar uma opinião com mais propriedade devido à sua experiência. Inclusive decisões que pudessem mudar os rumos da agência, como é o caso da aquisição da sede.

Uma das estratégias mais bem sucedidas para a HD Comunicação foi a mudança para o Bairro da Torre, um bairro da cidade do Recife considerado central, próximo de outras grandes agências, que fazia parte do roteiro dos veículos de comunicação e passava mais credibilidade para os clientes da agência. Alguns fatores contribuíram para a mudança, como a necessidade de ter uma sede própria e o fim do período de incubação. Na opinião de Tanúzia Vieira, a decisão dos gestores foi acertada, porém arriscada, pois a incubada atingira o seu nível de maturidade:

[...] sim, foi uma excelente estratégia. Arriscada, mas era um risco calculado, porque havia toda a condição. Ela já tinha alcançado um nível de maturidade como incubada, [...] isso faz parte da própria história da incubação. A empresa tinha em torno de três anos, exatamente era o período que ela estava pronta pra ir para o mercado. Ou ela iria para o mercado ou ela não poderia mais ser incubada. Então, foi um risco, mas um risco calculado. Porque também tinha as vantagens: o fato de você ir pra uma sede própria, de você ter calculado todas as suas despesas em relação à possibilidade que a empresa tinha de levantar os seus lucros. Então, isso aí foi muito bem pensado, muito bem planejado.

4.1.2.2 Contexto externo – imagem da agência

A abertura de uma nova sede provocava bastante inquietação no sentimento dos sócios. Para a agência tornar-se mais competitiva em relação aos seus concorrentes, se fazia necessária a mudança, para resolver uma questão da imagem criada pelo mercado, associado à solidez de uma sede própria e em local central, cita Carlos Schuler:

Se a gente tinha uma sede própria, a gente conseguia se impor no mercado como uma empresa sólida.

Victor Hugo enfatiza uma marginalização devido à distância geográfica no período da incubação, e mostra que a mudança trouxe facilidades para clientes, fornecedores e veículos de comunicação. Em seu depoimento:

Entrar no circuito das agências. A maioria das agências se localizava naquela região, então era mais conveniente para clientes e veículos de comunicação e fornecedores, [...] Quando eles iam, veículos de comunicação e fornecedores, visitar uma agência, já saíam fazendo aquele roteiro e visitando todas as outras. [...] Até então, a gente tava marginalizado, [...] fora do circuito.

Há algumas vantagens percebidas pelos entrevistados Tanúzia Vieira e Victor Hugo em relação a outras empresas do setor de publicidade e propaganda em Recife, como por exemplo, a dedicação dos profissionais da HD para os clientes, principalmente o foco nos pequenos clientes que não interessavam às grandes agências locais. A dedicação, neste caso, é a principal razão da escolha dos clientes pela HD Comunicação. Tanúzia Vieira revela:

A qualidade da formação dos profissionais gestores da empresa, a dedicação dos gestores ao próprio negócio, o fato de estar indo para a sua sede própria, então algumas despesas estavam sendo sanadas nessa questão, e porque queria levar, realmente, um diferencial. No período, eles estavam levando alguns diferenciais: lidar com o pequeno cliente, porque normalmente era o cliente que era rejeitado pelas grandes empresas, grandes e médias empresas de comunicação. Então, eles tinham um foco no seu negócio que tinha condições de superar qualquer dificuldade que pudesse surgir.

Victor Hugo compartilha de visão semelhante à de Tanúzia Vieira:

Eu vejo duas vantagens em todas as fases [...]. Eu vejo que era dedicação, quase que exclusiva àquele cliente, então a gente conseguia se dedicar, dar uma atenção maior àquele cliente do que uma agência grande daria, justamente por só ter poucos clientes, então a gente conseguia dar uma atenção maior, mesmo que não conseguisse atendê-lo como uma agência maior atenderia, porque tem uma estrutura maior, profissionais melhores, etc. [...]. [...] atenção e baixo custo. Hoje em dia a gente vê com a profissionalização do mercado que são dois diferenciais de certa forma irrelevantes ou diferenciais que não se sustentam. [...] sede própria, poder dar mais exclusividade talvez fosse um diferencial um pouco mais relevante. Mas baixo custo, sede própria, hoje em dia é irrelevante para o mercado publicitário. E você trabalhar com baixo custo, você cobrando pouco, você, de certa forma, se menospreza. [...] só vai atrair clientes pequenos, que dão valor à parte financeira, clientes que vão lhe dar muito trabalho e pouco faturamento.

O mercado publicitário tem suas características e geralmente, como Victor Hugo afirmou, as pequenas agências conquistam pequenos clientes, atraindo um trabalho que muitas vezes gera prejuízo para a empresa:

Sim, é aquilo que eu tava falando, de que às vezes cliente muito pequeno não vale a pena você manter, é prejuízo, porque você vai ter que contratar mais profissionais para poder prestar aquele serviço, pelo volume de trabalho que eles dão e o faturamento é muito pequeno. Aí nesse ponto a gente pode aplicar o princípio de Pareto, [...] de 80/20. Então, a gente vivenciou isso na prática. 20% dos nossos clientes eram responsáveis por 80% do nosso faturamento e o inverso acontecia também. Então, 80% dos clientes que a gente teve não eram clientes que tinham cacife pra poder trabalhar com agência. [...] Eram clientes pra trabalhar com agência-escola, [...] para a gente indicar para os estudantes de publicidade prestarem serviços como freelancer, mas não para trabalhar com estrutura de agência. Eu acho que só 20% dos nossos clientes tinham condições. Então, 80% dos clientes que passaram pela HD, se não fosse a questão financeira, era para gente ter dispensado.

A ideia de Victor Hugo retrata o mesmo fato ocorrido no início da incubação, com muito trabalho, porém pouco lucrativo, assim a agência continuava em um ciclo vicioso.

Agências de comunicação de pequeno porte se diferenciam das de grande porte pela vantagem de estarem mais próximas fisicamente dos seus clientes. Conhecendo melhor, personalizam o atendimento. Muitas vezes trata-se diretamente com o proprietário da empresa e este direciona melhor o que quer, sem passar por terceiros e criar ruídos na comunicação. Muitas vezes, no caso da HD Comunicação, em suas tarefas ficava quase uma relação de colaborador da empresa cliente. De fato, o seguinte depoimento de Victor Hugo é esclarecedor:

Eu vejo que era dedicação, quase que exclusiva àquele cliente, então a gente conseguia se dedicar, dar uma atenção maior àquele cliente do que uma agência grande daria, justamente por só ter poucos clientes, então a gente conseguia dar uma atenção maior, mesmo que não conseguisse atendê-lo como uma agência maior atenderia, porque tem uma estrutura maior, profissionais melhores.

Por sua vez, Débora Martins revela o seu pensamento relacionando à abertura e à franqueza entre cliente e agência quando aborda a vantagem do serviço prestado pela HD em relação a outras agências:

Acho que o trabalho personalizado para cada cliente. A proximidade que o cliente tem com você como gestor, como atendimento, de ter a abertura de chegar e dizer como quer, acho que isso é uma vantagem grande que outras agências às vezes não têm, essa abertura, do cliente se sentir à vontade pra trabalhar da forma que ele pensa ou ele interferir nas peças, eu acho que é uma abertura, é uma vantagem grande da empresa.

4.1.2.3 Conteúdo – pessoa jurídica

Alguns riscos foram assumidos pelos empreendedores na fase 2, notadamente apontado por Victor Hugo, como a compra da casa da HD Comunicação no bairro da Torre. O risco está associado principalmente à falta de capital e de clientes com uma boa rentabilidade. Mesmo assim os sócios da HD Comunicação compraram uma sede própria e arriscaram com tal decisão:

Na segunda fase os riscos assumidos foram os riscos financeiros, foi ter financiado a sede própria. Talvez tenha sido o maior risco que a HD enfrentou na sua história, [...] ao invés de ter alugado um escritório.

Apesar de considerar uma decisão arriscada, os riscos foram calculados levando em consideração vantagens e desvantagens em ter ou não um imóvel próprio, pois as parcelas referentes ao financiamento chegavam a ser mais vantajosas que pagar aluguel, conforme Victor Hugo argumenta. No final de um período a empresa teria um bem próprio, ao contrário do que ocorre no modelo do inquilinato. Em seu depoimento:

Mas foi certo, porque se a gente tivesse o capital pra investir na sede própria, realmente era mais vantagem ter alugado e aplicado esse dinheiro pra não imobilizar. Mas como a gente não tinha o capital pra comprar a sede própria, foi melhor comprar financiado, porque pelo menos fez caixa e fez patrimônio pra empresa, porque senão, a empresa não teria nenhum patrimônio pra integralizar.

A dúvida sobre o investimento que seria feito pelos empreendedores foi também compartilhada pelos outros sócios, além de não ter sido construído um novo plano de negócios para esta tomada de decisão, havia a incerteza pelo cumprimento dos investimentos financeiros assumidos pelos empreendedores. No conteúdo, sob este aspecto, é representado no relato de Carlos Schuler:

Eu diria que investir num imóvel sem saber se a gente teria retorno financeiro suficiente para dar continuidade no negócio. Então, comprar um imóvel, pegar financiamento em banco, pegar emprestado com os nossos pais não era uma certeza de que a gente conseguiria conquistar ou dar continuidade no negócio.

Após a aquisição do imóvel outra mudança importante foi à absorção da personalidade jurídica, pois não havia motivos para continuar sob a emissão de notas do NECTAR. Os sócios contrataram um contador e o mesmo foi responsável por enquadrar a empresa no Simples Nacional, uma modalidade que as empresas podem ser inseridas, porém só alguns segmentos de pequenas empresas podem ser enquadrados neste tipo de regime. Publicidade é um dos segmentos que não é permitido, então o contador encontrou a brecha para empresas de

marketing direto e assim foi feito e ficou até o ano de 2011. Em cada nota emitida pagava-se algo em torno de 7%, contra os 17% pagos em notas emitidas para publicidade. Na opinião de Victor Hugo essa decisão acatada foi um erro e demonstra arrependimento em seu relato, comparando como uma atitude antiética:

Em seguida, a gente conseguiu entrar no mercado, de uma forma também não correta, mas foi uma questão de tentar sobreviver a essa altíssima e absurda carga tributária que a gente ta submetido, então, com a ajuda de um contador a gente conseguiu enquadrar a HD como... no Super simples, pra pagar pouco imposto. [...] pensando em economizar na carga tributária. Mas, por outro lado, depois eu cheguei a ver que foi um erro. Se a gente quer crescer, se a gente quer ser levado a sério, se a gente quer realmente trabalhar de forma ética e correta, independente de carga tributária a gente já deveria ter entrado como manda a lei, dentro do regime de empresa limitada, pagando a elevadíssima, altíssima e absurda carga tributária que nos é imposta. Então, se todas as agências pagam e muitas conseguem faturar e muitas conseguem sobreviver, por que a HD não conseguiria? Então, é outra questão que eu também teria revisto em termos de estratégia. [...] eu fui o primeiro a brigar pra conseguir botar a agência no Super Simples e fui o primeiro a encontrar a mutreta de conseguir fazer isso. Hoje eu não faria mais. Acho isso incorreto. Mudei minha visão em termos de ética. Eu acho que uma empresa pra ser levada a sério e pra crescer ou ela cresce com ética ou ela fecha.

4.1.2.4 Processo – gestão financeira na formalização

Na construção e decisão estratégicas, um processo importante para a agência foi a contratação da funcionária Débora Martins, esposa do sócio Victor Hugo. A chegada de uma pessoa de confiança para organizar os setores do financeiro e de pessoal, proporcionou uma administração mais profissional e formalizada. De acordo com o depoimento de Débora Martins, pode-se observar que a motivação e participação mudaram alguns procedimentos da empresa:

Quando eu estava na outra empresa, já [...] 5, 6 anos, então, estava querendo um novo desafio, terminando a faculdade e queria me especializar mais na minha área, que é financeira administrativo. Como lá eu não tinha oportunidade, eu acho que aqui foi onde realmente eu cresci e desenvolvi esse lado. Victor, que é meu marido, fazia parte da sociedade, que também influenciou bastante a minha vinda, né? Que queria que eu viesse pra tentar formalizar e definir processos [...] no setor financeiro.

Victor Hugo complementa compactuando com Débora Martins:

Com a chegada de Débora pra tomar conta da parte financeira, ela, no meu ponto de vista, conseguiu organizar [...], conseguiu juntar certo capital da agência e direcionar esse dinheiro pra fazer o pagamento do financiamento,

tanto que a gente antecipou parcelas e conseguimos quitar antes do prazo, do vencimento [...]. Então, a parte financeira começou a ter um pouco mais de profissionalização porque agente ainda era muito amador [...]. A gente não é da área financeira, não era da área contábil, não entendia muita coisa da área financeira, fluxo de caixa. A gente só entendia se o dinheiro tava entrando ou saindo e se estava sobrando algum dinheiro e mais nada.

Alguns desses processos citados referem-se à contratação formal de funcionários para a agência, algo que não era comum até para os estagiários, correndo um grande risco de sofrer problemas trabalhistas no futuro. Até 2007 era frequente a atuação apenas de funcionários com grande rotatividade nas tarefas rotineiras e técnicas do negócio da agência. Faziam parte do quadro, até então, apenas diretores e estagiários. O depoimento de Débora Martins esclarece:

[...] a contratação de pessoal, mesmo, que antes era muito estagiário, a rotatividade era imensa, e depois que começou a contratar e formalizar reduziu bastante.

Nesta fase destacam-se entre as estratégias traçadas para o desenvolvimento, a escolha de um imóvel para a nova sede da agência, que custou muito mais que a empresa tinha de reserva e precisou recorrer a recursos de terceiros. Uma alternativa para cobrir tais despesas e aumentar o faturamento foi o início de participação em licitações públicas. Mesmo sem experiência nenhuma no ramo, os sócios foram em busca, e logo na primeira teve a oportunidade de participar e ganhar, mesmo sem nenhum outro concorrente para o serviço que realizou. Mas, Carlos Schuler cita que esta tomada de decisão foi para não depender apenas dos clientes privados:

Na fase 2, as estratégias foram a busca de um imóvel e de uma localização mais adequada pra o funcionamento da agência e passar a participar de licitações públicas foi um grande foco que a agência passou a ter, mesmo sem experiência, pra poder ter um outro negócio, uma outra forma de atender um cliente com um faturamento melhor do que o que se estava trabalhando para os clientes privados.

Em uma das análises realizada por Débora Martins sobre os recursos da HD Comunicação identifica que esses não eram insubstituíveis, mas em certo momento o recurso financeiro era raro e quando ocorria, dificultava as decisões para compra de material de consumo, investimento. Mas, esses recursos, muito ou pouco, existiam, e quando havia era positivo, como é o caso da liquidação do financiamento da sede HD na Torre, que ocorreu antes do prazo dado pelo banco que emprestou o dinheiro:

Acho que insubstituíveis, não, mas, assim, os recursos, às vezes... os recursos financeiros às vezes eram raros, né? A gente tinha que ter um investimento maior, segurar de um lado, segurar do outro pra poder fazer um

investimento maior, mas os recursos sempre existiram. Tanto é que liquidou a casa, [...] muito antes do esperado, bem positivo, então os recursos existiram. Às vezes difícil de calcular, de mensurar, mas sempre houve [...]

Na conclusão desta fase é muito evidente a ausência de recurso financeiro para a sobrevivência dos empreendedores, pois boa parte seguiu para os investimentos em estrutura e em equipamento. Nesse momento prevaleceu o fim da sociedade entre Carlos, Daniel e Victor. Apesar das divergências entre continuar e encerrar as atividades da empresa, a decisão foi da permanência da HD Comunicação. A partir desse momento inicia a fase 3, com as negociações com a nova sócia de Carlos Schuler, Ítala Mendonça.

4.1.3 Fase 3: Nova sociedade e regras do negócio da HD

Comunicação (2008 a 2012)

A HD Comunicação passou por muitas mudanças na sua gestão ao longo de sua existência, sofrendo altos e baixos financeiros, o que ocasionou uma troca na composição societária no ano de 2008, quando os sócios Daniel Lima e Victor Hugo, venderam a sua parte no negócio para o sócio Carlos Schuler. Com este acontecimento, Carlos Schuler convidou uma nova sócia, Ítala Mendonça, para compor a empresa com ele na gestão. Assim foi composta uma nova sociedade, com um negócio que privilegia a gestão, visto que esses empresários tinham formação em administração. Eles focaram as suas ações para o quadro de funcionários e implementaram regras. Este novo ciclo é denominado fase 3, inicia-se em 2008 e encerra-se em 2012. Esta fase também será subdividida em contexto interno e externo, conteúdo e processo. Para caracterizá-la, foi relacionada, no quadro 04, uma síntese dos quatro eventos mais relevantes ocorridos nesses quase quatro anos.

Quadro 04: Síntese dos eventos da Fase 3 que formaram a trajetória da HD Comunicação.

Eventos	EVENTOS
Evento 14	Novembro/ 2008: Entrada da nova sócia Ítala Mendonça
Evento 15	Conquista de novos clientes, reestruturação de equipamento e pessoal. Aporte de capital, da nova sócia, para reforma.
Evento 16	Participação em diversas licitações ao longo do ano sem sucesso.
Evento 17	Mudança de regime contábil (publicidade), do simples para o lucro Presumido.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

4.1.3.1 Contexto interno – estrutura física e legal

A nova formação societária iniciou com a decisão focada na administração, expertise desenvolvida pela sócia Ítala Mendonça. Apesar de não possuir graduação e conhecimento em Publicidade e Propaganda, a empreendedora dispôs-se à nova gestão, como afirma:

Estava em um momento favorável da minha vida pra participar de um negócio, [...] e acreditava no negócio. Era um negócio que eu não tinha conhecimento técnico nenhum, entrei na área sem saber de nada. Entrei na área [...] administrativa.

A HD Comunicação, que vinha amargando dificuldades financeiras, com a entrada da nova sócia passou a ter um novo ritmo e novas estratégias e decisões foram tomadas. Essa foi uma avaliação de Débora Martins:

Eu acho que a nova sociedade com Ítala é uma coisa relevante, positiva, pois tiveram novas contas [...]. A agência ficou em um ano com quase 11 clientes *fee* mensal. [...] a reforma do piso superior, acho que otimizou bastante a forma de trabalho, acho que a equipe também ficou mais integrada, a formalização também de registro na carteira dos funcionários, com... seguindo as normas que o sindicato determina, assinar. [...] foi uma coisa bem positiva pra agência.

4.1.3.2 Contexto externo – baixa competitividade

Concorrendo com outras agências no mercado, poucas eram as vantagens apontadas pelos entrevistados, porém a sede própria foi avaliada como um diferencial do negócio, em relação aos concorrentes que do mesmo porte muitas vezes não possuíam tal estrutura física, indica Ítala Mendonça:

[...] Não via muitas vantagens, não. A gente tinha uma sede boa, uma estrutura física boa. Isso era uma vantagem, é uma vantagem até hoje, que a gente vê alguns sem estrutura física, como vocês mesmos falavam.

Débora Martins corrobora com Ítala e acrescenta que a visibilidade é um fator negativo, visto o tempo de atuação no mercado:

Acho que as outras empresas têm maior visibilidade no mercado. Pelo nosso tempo de agência, 11 anos, acho que ainda a visibilidade é pouca.

De acordo com o que se coletou com os entrevistados, alguns profissionais trabalham na ilegalidade ou sem o respeito às leis trabalhistas. Na competição com outras agências, percebe-se que a preocupação com a formalização da empresa e dos funcionários é evidente, para evitar transtornos futuros, alega Carlos Schuler:

É motivo de competição entre outras empresas do ramo. Eu já vi algumas pessoas no mercado comentarem que a agência não formaliza o funcionário, não assina carteira, não respeita o horário do funcionário, não dá os direitos que o funcionário tem. Então, isso seria um diferencial competitivo em relação a outras agências do mesmo porte que a gente ou até às vezes de porte maior.

4.1.3.3 Conteúdo – investimentos e novos clientes

Como a agência era pouco agressiva na imagem junto ao mercado, Ítala Mendonça indica algumas decisões que demoravam a ser tomadas ou algumas ações retardadas. Um costume era o cliente ir pouco até a sede da agência ou às vezes nem ir. Ela acredita que os recursos poderiam ser mais bem explorados, até porque na visão dela, um dos principais riscos foi os possíveis prejuízos como parte do exemplo citado:

Deveria ter sido mais explorada, até a questão da placa a gente demorou pra botar, que era a sinalização. Então, eu acho que vendia pouco isso. As pessoas iam pouco. Até o cliente não tem muito o hábito de ir na agência, né, então isso talvez não pese tanto. Não sei. Por isso que eu acho que algumas nem investem tanto no físico, porque o cliente vai pouco. E os riscos que vejo eram apenas prejuízos em relação ao que investimos.

Débora Martins complementa que este prejuízo pode vir de contratação de funcionário e os custos para manter a empresa de acordo com as normas do Sindicato ou as leis vigentes para o funcionamento do negócio:

Acho que a contratação do pessoal, de investimento realmente em pessoal, da forma correta que o sindicato determina.

Acompanhando a fala de Ítala Mendonça, Carlos Schuler também indica o prejuízo em relação aos investimentos feitos em pessoal e equipamento, o que na contrapartida refletiu em um crescimento modesto sem atender às expectativas de lucro desejadas pelos sócios, revela Carlos Schuler:

Na fase 3 eu diria que foi risco de prejuízo, porque correria o risco da gente fazer todo o investimento em pessoal, em equipamento, normalizar e formalizar as regras da empresa e no final a gente não conseguia atingir aquele objetivo que a gente desejava, que de uma certa forma ele não superou as nossas expectativas, ele linear, foi um crescimento linear. Então, o risco que a gente assumiu foi justamente de investir e de todos os investimentos que a gente fez não ter retorno, então o retorno foi muito modesto.

Na opinião dos gestores, o conhecimento adquirido com as experiências em outras empresas contribuiu para a concepção e implantação das estratégias da HD Comunicação para

estabelecer método de trabalho e normatizar horários. Nesse aspecto, Carlos Schuler considera um ganho no processo das atividades da agência:

Na fase 3, com a participação de Ítala Mendonça, ela já tinha trabalhado em outras empresas, [...] ela tinha formação em administração, isso contribuiu pra a gestão normatizada, com definição de processo. Então ela valorizava muito essa questão do processo na execução das tarefas, no processo de conduta dos funcionários e de pessoal. Então, isso foi fundamental e contribuiu bastante pra gestão na empresa.

A questão do faturamento baixo está diretamente ligada à dependência da HD Comunicação aos seus clientes de pequeno porte que investiam pouco em comunicação e raros eram aqueles que faziam uma mídia de massa, que tornaria vantajoso para o faturamento da agência. O que se faturava era investido na estrutura e nos recursos. As características identificadas é que a maioria desses clientes fazia campanhas institucionais internas e pouco varejo. Acrescenta Carlos Schuler, fazendo uma comparação entre a fases 3 e 4:

[...] da fase 3 pra fase 4, mas eles são aquém às necessidades da empresa. Então, muitas vezes o que se faturava, as despesas acompanhavam e a empresa precisava fazer investimento em pessoal e infraestrutura pra ser mais competitiva e logo os clientes sempre eram de pequeno porte e faturavam coisas pontuais, muito pequenas. Raros eram os clientes que faturavam campanhas e que davam volume de faturamento melhor pra agência. Então, isso gerava uma dependência muito grande pelos poucos clientes e aí terminava a gente se submetendo a fazer determinados serviços, determinados trabalhos de pouco ou muito negociados em favor do cliente para que a gente tivesse condições de pagar as contas no final do mês. Então isso era muito prejudicial pra os negócios da HD Comunicação e existia uma total dependência por conta desses fenômenos.

O que de fato contribuiu nesta fase para melhorar o faturamento e reduzir o prejuízo foram as quatro novas contas trazidas pela sócia Ítala Mendonça conquistadas pelo seu relacionamento e inseridas no faturamento mensal como contas *fee*. Esses clientes deixam de ser conta da agência logo após a sua saída, em 2012, ficando apenas um deles (do segmento de higienização de roupas hospitalares).

4.1.3.4 Processo – métodos e normas

O processo de formação de estratégias na fase três ocorreu de forma cuidadosa, analisando os fenômenos e as atividades dos funcionários, cruzando com as demandas dos clientes para evitar problemas. Ítala Mendonça avalia tal formação com a propriedade na função de gestora:

[...] a gente trabalhava muito, eu acho, na questão de causa e efeito. Apagava o incêndio. Fazia o negócio: (“_então, vamos fazer isso pra ver se resolve”). A gente nunca fez um trabalho aprofundado para saber causas, indicadores, o porquê [...].

A fase 3 foi um período em que o network favoreceu a prospecção para conquista de novos clientes na carteira da HD Comunicação, fossem amigos ou parentes dos gestores, como pontua Ítala Mendonça:

[...] a maioria foram indicações. Algumas foram visitas. [...] teve a Star Motos foi indicação, que foi sua, [...] teve a Rulldex, teve a Logística, teve... aquela que era de gás, [...], teve a lavanderia [...], Ícone – correspondente bancário, tudo era indicação.

Corroborando o relato de Ítala Mendonça, Carlos Schuler discorre como se deram tais prospecções. Ocorriam devido ao relacionamento de cada sócio, como clientes, amigos ou até mesmo os ex-estagiários, conforme afirma:

Na fase 3, as prospecções foram muito também através das indicações, mas como o network de Ítala, por meio do seu esposo, que tinha muitas empresas, contribuiu bastante para a conquista de novos clientes. Por parte de Carlos, houveram prospecções devido ao relacionamento que ele tinha com outros clientes e com estagiários que já estiveram presentes na agência, que indicaram novos clientes pra agência.

Outras estratégias foram implantadas na agência com o propósito de conquistar mais clientes, como funcionários para esta finalidade, mas os profissionais de atendimento não tinham capacidade para trazer esses novos clientes. Foram feitas algumas tentativas com atendimento portador de características diferentes, mas passavam pouco tempo na agência, agiam de forma imatura ou sem postura para tal função. Não focavam ou trabalhavam o cliente da forma adequada, atribui Carlos Schuler as falhas ocorridas nessa decisão:

Na fase 3, seria a conquista de... a tentativa de conquistar novos clientes, aí a gente passou a investir em profissionais de atendimento. Só que esses profissionais de atendimento eram falhos. Uma delas só queria estar no MSN, a outra praticou assédio moral com os colegas na empresa, foi desligada da empresa. Numa nova tentativa, a gente contratou uma pessoa com experiência de mercado, pagou caro para a infraestrutura existente, os recursos existentes pela empresa, mas ela não deu resultado. Em 1 mês e meio ela passou visitando mais de 200 a 300 clientes, mas sem ter efetivado de fato nenhuma negociação [...] de lá pra cá não substituiu esse perfil de profissional vendedor.

Em um determinado momento, em meados de outubro de 2011, Carlos Schuler e Débora Martins, foram consultar o presidente do SINAPRO, para obter algum tipo de conselho ou orientação sobre como lidar com esses atendimentos e sobre a prospecção de novos clientes. Ele foi direto e categórico em afirmar que quem traz clientes e negócios para a

agência são os donos, o papel do atendimento é dar continuidade à rotina de atividades da prestação de serviço de publicidade. Carlos Schuler relembra o fato:

Antonio Carlos, presidente do SINAPRO nos aconselhou no final da fase 3 que quem traz negócios para a agência é o dono. O dono da agência tem que fazer o relacionamento. O atendimento vai fazer o papel de dar continuidade, não adianta se iludir que você vai pagar uma fortuna para ele e não vai adiantar. Ele pode até trazer cliente, mas quando for embora, ele leva o cliente junto. E você, Carlos, tem que decidir o que você quer de fato: ter uma agência, para dar atenção aos seus clientes, dar aula ou fazer mestrado.

Diante do exposto pelo presidente do SINAPRO, uma característica que favoreceu para a mudança na HD Comunicação, foi junto ao seu relacionamento, que contribuiu para a formação de novas contas, o perfil de Ítala Mendonça favoreceu por meio da sua energia e objetividade, influenciando decisivamente nas estratégias adotadas pela HD Comunicação. Algumas atividades incluem a elaboração organograma, atualização da missão, visão e política da empresa, estabelecimento de rotinas, definição de tarefas, contratação de pessoal, ajuste salarial para as funções exercidas, legalização e benefícios funcionais para a equipe da agência. Em seu depoimento:

[...] eu sou uma pessoa muito enérgica, então eu acho que eu dei muita energia pra HD, mais a questão do dia a dia mesmo. Energia, [...] colocação de rotinas, [...] pessoal é mais a parte comportamental. E uma mulher é diferente, na parte de lidar com estratégia, de lidar com o dia a dia dos funcionários.

Com essas ações, a HD Comunicação passou a ter alguns recursos apontados como valiosos por ela, como é o caso do quadro dos funcionários, além do relacionamento de amizade e respeito com o sócio Carlos Schuler. Avalia Ítala Mendonça:

Valioso a gente tinha alguns funcionários [...] Débora é uma das coisas valiosas que a empresa tem até hoje. Tem uma parte de criação também, que é Sílvia [...]. Nossa amizade, nossa confiança é um bem valioso.

Logo esses recursos foram explorados pela empresa para melhorar a gestão e organizar os setores da agência. Além dos funcionários, investiu-se na imagem, como roupas, comportamento e nos bens do sócio do atendimento, Carlos Schuler, para incrementar melhor o seu trabalho e dar condições mais adequadas de apresentação junto ao cliente e consequentemente aumentando a credibilidade do profissional:

Débora, a gente deu mais coisa pra ela fazer, em benefício da empresa, remunerou ela melhor, enfim, foi bom pra todo mundo. Na questão da gente, os bens, melhorou a questão financeira sua, o carro, faculdade, [...]. A

melhor postura, a melhor apresentação da diretoria, pra melhorar a qualificação de trabalho sua, melhor condição de trabalho sua.

Um novo ensaio de parceria foi tentado entre a HD Comunicação e outra agência, então houve algumas reuniões para analisar as vantagens de tal junção, vislumbrando uma redução de custos e somar os clientes das duas empresas. Entretanto após cruzar dados financeiros, equipe, percebeu-se que não haveria benefícios e ainda seriam muitos sócios para dividir o pouco faturado. Esta passagem faz referência a um evento que não foi citado entre os quatro desta fase, já que não efetivou, lembra Carlos Schuler em uma das passagens de tentativa de parceria:

Na fase 3, não ta citado aí, mas me vem à lembrança uma tentativa de parceria com a Trupe Comunicação, mas também não houve interesse das partes e essa parceria não se efetivou. Do ponto de vista da possível parceira, Simone Monte, existia uma possibilidade [...] seria muitos sócios pra poucos clientes ou pouco recurso financeiro. A parceria seria interessante quando os sócios se completam, então, na opinião de Simone haveria gente demais pra decidir e poucos negócios pra se efetivar.

Esta fase teve uma duração de aproximadamente quatro anos e alguns fatos se repetiram como nas duas primeiras: tentativa de parceria, clientes indicados pelo relacionamento dos sócios, faturamento empatando as despesas e um crescimento mediano, sem proporcionar lucro para os sócios. Porém é uma fase em que a gestão assume uma maturidade muito maior e o *turnover* de funcionários cai.

Finalmente, percebe-se que a ênfase desta fase está na falta de clientes, ou clientes que faturam insuficiente para o funcionamento da estrutura existente e necessária. Apesar dos investimentos em pessoal e equipamentos, estabelecimento de regras e normas, eles não foram suficientes para alavancar os negócios, provocando uma desmotivação nos sócios. Novamente surge o questionamento do encerramento das atividades por parte da sócia Ítala Mendonça, e repete-se a decisão do sócio Carlos Schuler em continuar com as atividades de publicidade da HD Comunicação, dando início à fase 4 (gestão única).

4.1.4 Fase 4: Gestão Única (2012)

Esta fase, denominada como gestão única da HD Comunicação, ocorre em 2012. Caracterizada como uma agência mais madura, organizada, participante do SINAPRO. O estudo focará o ano de 2012. Entre os atores participantes estão o protagonista Carlos Schuler, o único diretor, e a funcionária que contribui e opina nas decisões da empresa, Débora

Martins, coordenadora da administração da agência. O encerramento da sociedade com Ítala Mendonça ocorreu com tranquilidade, ressaltando que o pensamento da sócia era o fechamento da HD Comunicação, por se tratar de uma empresa sem lucratividade. O fato se consumou em abril de 2012. Porém, Carlos Schuler decidiu por continuar com a empresa funcionando, como descrito a seguir por Carlos Schuler:

Falta de lucratividade, de recurso e ela começou também a se envolver com a empresa do marido e aí começou também a ir se afastando como houve no caso com os outros, da desmotivação, de não ver resultado financeiro. Porque trabalho sempre tinha e tem todo dia, toda hora, a todo tempo. Aí disse: (“_não, vamos fechar”). A mesma coisa que os outros colocaram. Eu disse: (“_não, eu não vou fechar, eu compro a sua parte”). 2012, em abril é a saída de Ítala da sociedade. Em abril, ela disse: (“_oh, não dá mais porque... ou a gente fecha...”). Eu disse: (“_não, eu vou continuar”). Aí, ela sai.

Ele afirma que essa decisão foi um risco assumido. Continuar com a empresa só tornou-se uma necessidade para a empresa e para os seus objetivos pessoais, conforme Carlos Schuler afirma categoricamente no seu relato imparcial:

Na fase 4 foi de uma gestão só. O empreendedor Carlos assumiu a empresa sozinho pra ter continuidade dos planos de vida dele, dos objetivos de vida, sem saber se aquilo iria dar certo e se ele conseguiria superar todos os obstáculos.

Outro evento importante identificado no processo de formação, nesta fase, é a criação de uma empresa de marketing optante pelo simples para facilitar os negócios e a gestão financeira da HD Comunicação. Logo os negócios foram divididos em publicidade e propaganda; e eventos, textos ou stands, distribuindo especificamente os tipos de faturamento para cada uma, relata Carlos Schuler:

Em 2012 eu criei em julho a empresa de marketing. Que aí eu fico, por exemplo, com duas empresas: uma que é a do Presumido, na mudança do regime contábil de 2011 pra 2012 e aí em 2012, eu crio a empresa de marketing [...].

Subsidiando esta curta, porém mais atual das fases, relacionou-se uma síntese dos oito meses, abaixo, dos três principais eventos desse período, conforme quadro 05.

Quadro 05: Síntese dos eventos da Fase 4 que formaram a trajetória da HD Comunicação.

Eventos	EVENTOS
Evento 18	Abril/ 2012: Saída da sócia Ítala Mendonça
Evento 19	Maio/ 2012: Gestão única, direção da empresa apenas com Carlos Schuler.
Evento 20	Julho/2012: abertura de empresa de marketing direto enquadrada no Simples Nacional.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

4.1.4.1 Contexto interno – decisões fiscais e união da equipe

Nesta fase, no contexto interno, pode-se observar uma grande interação do diretor Carlos Schuler, ao longo das diversas fases e eventos, participando como protagonista. Entretanto atuando com múltiplas funções ou acúmulo de tarefas, até a fase dois. Divide-se em dois momentos, um deles, origina-se na pré-incubação e segue até a fase 2 faz-se presente em diversas atividades e tarefas, substitui qualquer um dos funcionários e não hesita em exercer funções que não são de um diretor; no segundo momento, principalmente na fase três há uma mudança de comportamento que contribui para uma atitude mais voltada para o negócio e para a gestão. É o líder da equipe com atuação nas diversas fases ocorridas ao longo do tempo na agência, e ele sintetiza a sua característica como empreendedor:

Na 4ª fase só, fazendo a gestão só como diretor, sócio administrador. Eu sempre fui um sócio bastante atuante em todas as fases, assumindo as diversas funções como atendimento, financeiro, office boy, entregando, recebendo coisas, até como produção, como líder, então abarquei nessa minha atuação dentro da empresa várias funções, várias tarefas na ausência ou na carência de profissionais especializados pra cada um desses setores. Então eu acumulei bastantes funções e muitas vezes não fiz bem feito cada uma delas.

Algumas decisões foram avaliadas pelos gestores como inadequadas com o passar do tempo. Possivelmente por uma assessoria contábil que não foi clara ou a inexperiência dos próprios gestores fez com que a decisão causasse um prejuízo grande para a empresa. Havia a necessidade de mudar o modelo de faturamento, pois agência de propaganda não pode ser enquadrada no Simples Nacional como forma de arrecadação tributária, porém parte dos serviços da agência era procedente de publicidade e a alíquota dos impostos é distinta e poderia causar problemas fiscais no futuro para a HD Comunicação. Débora Martins indica este exemplo entre as decisões tomadas neste período:

As estratégias sempre foram adotadas [...] parando, pensando, refletindo, e vendo qual a melhor estratégia pra ser adotada. Acho que a única que não ficou tão clara e foi até planejada, mas a gente não esperava um impacto grande, foi quando saiu do Simples pro Presumido. A gente sabia que iria aumentar a alíquota, mas não imaginava que seria tanto. Também acho que não foi muito bem assessorada a questão do INSS patronal pra gente, [...], acho que essa não foi [...] tão planejada, com prazo pra gente poder implementar realmente.

Outra importante decisão tomada pelo gestor foi a criação de uma empresa de empresário individual para atender as demandas de marketing direto. Nesta nova empresa

formou-se uma carteira de clientes e negócios voltados para eventos e serviços de pequenos faturamentos, separando dos negócios de publicidade. Para estas mudanças, Carlos Schuler relata que teve a ajuda do pai para constar no contrato social como sócio minoritário, pois a área de atuação não tinha nada a ver com a dele. Houve também a participação da esposa na constituição desta nova empresa de marketing direto:

Ela teve que entrar porque, pra ser empresa individual e do Super Simples eu não podia porque era dono da Presumido, da empresa de marketing Presumido, junto com meu pai. Quando Ítala saiu, ele entrou como sócio minoritário pra poder compor a sociedade. Ele não participa em nada da gestão, mas é sócio no papel.

Entre fatos relevantes ocorridos, foi criada uma alternativa, após a saída da sócia, Ítala Mendonça para diminuir os prejuízos. A persistência do empreendedor é muito maior que o desejo de ganhar dinheiro neste tipo de negócio, na citação de Carlos Schuler, ele cita o contexto interno:

[...] com esse cenário ainda de aperto financeiro e de falta de resultado, Ítala Mendonça desiste da sociedade, tem uma tentativa de fechar o negócio, mas Carlos persiste e continua na sociedade... com o negócio, aliás. E aí nesse mesmo ano ele percebe que pra ter continuidade e não avançar no prejuízo na empresa, ele abre uma empresa no Simples pra voltar determinados negócios para a modalidade de arrecadação simples, que é uma alíquota bem menor, na faixa aí dos 7 a 8%, dependendo do faturamento anual da empresa.

Percebe-se nos períodos de sazonalidade, onde os clientes fazem menos serviços e fatura menos, este fenômeno é muito mais evidente nos meses de janeiro e maio, e cresce o ritmo de atividades no segundo semestre entre os meses de agosto a início de dezembro são fatos corriqueiros percebidos ao longo das fases, descreve Carlos Schuler:

A HD Comunicação passa todo ano por bastante período de queda, vamos dizer, no faturamento, no ritmo de trabalho. Então, a gente tem um período aí de março a maio que é praticamente depois do carnaval, que é consequência do baixo fluxo de trabalho e de faturamento da empresa. Então, isso reflete nas contas que vão ser pagas em março, abril e maio. Só em maio que começa a haver uma melhoria no fluxo de trabalho e consequentemente de faturamento. Então, há uma sazonalidade que ao longo dos anos a gente percebe nesse período. Em contrapartida, no segundo semestre, a partir de agosto, setembro, outubro e até novembro, a gente tem um intenso fluxo de trabalho e também de faturamento. Isso interferiu praticamente ao longo dos anos no histórico e que a gente percebe principalmente nas fases 2, 3 e 4 em contratação de pessoal.

4.1.4.2 Contexto externo – posicionamento no meio publicitário

Com a maturidade e as dificuldades enfrentadas pelo Gestor Carlos Schuler ao longo das fases, ele pôde aprender e melhorar as suas decisões principalmente com mais cautela. Em 2012 passou a fazer parte da diretoria do Sindicato (SINAPRO) e foi em busca de melhorar o relacionamento com outras agências para aperfeiçoar a gestão da HD Comunicação e constituir parcerias para trazer negócios e clientes para a agência. Relata o diretor Carlos Schuler:

Fui procurar outras agências para formar parcerias e conquistar clientes oferecendo nossos serviços para os concorrentes. [...] Passei a focar mais no atendimento deixando os funcionários cuidando das atividades internas para melhorar o meu relacionamento no mercado. Como o próprio presidente do Sindicato, Antônio Carlos, tinha me falado no ano anterior, “quem traz cliente para a agência é o dono, não se iluda que funcionário vai trazer conta para a agência e quando traz geralmente a conta é dele”.

Foi desenvolvido um trabalho por uma consultoria especializada, através do SINAPRO-PE, um plano de cargos e carreiras para ser implementado nas agências de Pernambuco, equilibrando e norteando cada uma delas na gestão de recursos humanos.

Precisávamos ter um plano a longo prazo para os funcionários, para diminuir o *tunover* existente em anos anteriores, principalmente que tinham talentos na empresa que não era interessantes perdê-los. Este projeto está em estudo e desenvolvimento na HD.

Com a experiência adquirida ao longo dos anos, a governança interna, em relação a concorrência, levando em consideração o contexto externo, foi uma grande conquista percebida na HD Comunicação. Esse reflexo está na equipe que interage e gosta do que faz, até mesmo recebendo menos do que receberia em outra agência de maior porte. O controle de horários, o pagamento em dia dos funcionários, a participação e opinião são respeitados pelo líder, isso levou o entrevistado Carlos Schuler a destacar como uma vantagem para a organização:

Na fase 4 eu diria que a vantagem é a organização, a gestão, a governança existente dentro da agência facilitou pra que a gente tivesse uma equipe mais unida e conseqüentemente a gente presta um serviço melhor para o cliente.

4.1.4.3 Conteúdo – qualificação dos funcionários

A fase 4 é um novo momento na gestão da HD Comunicação, sem sócios, com saída de Ítala Mendonça que não acreditava mais nos resultados financeiros da agência. Carlos Schuler assume as decisões só e enfrenta os desafios do negócio. Débora Martins direciona as suas colocações para o ator e entrevistador, Carlos Schuler:

Muito ousado também [...] eu acho que com a saída dela, você assumindo só a agência foi uma coisa ousada, mas que você teve pulso de dizer: “vou assumir, vou enfrentar, eu acredito”. É um fator positivo da sua parte. [...] construindo cada dia uma realidade, trazendo e buscando soluções pra os imprevistos que acontecem.

Foi decisão do diretor da empresa, Carlos Schuler, dar continuidade aos seus planos e objetivos, continuando com a agência, fazendo a gestão da mesma, sozinho, de acordo com seu relato imparcial:

O empreendedor Carlos assumiu a empresa sozinho pra ter continuidade dos planos de vida dele, dos objetivos de vida, sem saber se aquilo iria dar certo e se ele conseguiria superar todos os obstáculos.

Foi a vontade de continuar a atingir seus objetivos que o empreendedor foi em busca de formas e alternativas para superar os desafios, ampliar o *network* e conquistar clientes, por meio de parceria com outras agências ou indicação dos próprios clientes que já faziam parte das contas publicitárias da HD Comunicação, afirma Carlos Schuler:

A experiência, o know-how existente fez com que a gente conseguisse criar um novo relacionamento com os parceiros, com os clientes e gerar mais novos outros clientes.

Essa experiência fez a governança destacar-se entre as vantagens que foram exploradas em relação a outras agências do mercado. Mesmo sem muitos recursos tecnológicos ou financeiros, a gestão utilizou-se de normas e regras administrativas, metodologias de trabalho e muito diálogo, afirma Carlos Schuler:

Na questão de governança, de metodologia de trabalho, com as ausências de softwares, ausência de recursos tecnológicos, essa união e essa... segurar a equipe fez com que a gente conseguisse se tornar mais competitivo em relação aos concorrentes do nosso nível de porte. A gente ainda não consegue competir com agências de grande porte, mas no nosso nível a gente poderia dizer que ta mais à frente.

Regras claras, controle de ponto com entrada e saída da empresa, diferenciam das muitas agências de publicidade, complementa Débora Martins, que não costumam tratar isso com regularidade:

A questão também do horário, de ter horário definido pra entrar, pra sair, também acho que seja mais competitivo.

Corroborando com o pensamento apresentado por Débora Martins, Carlos Schuler destaca que há regularidade com respeito ao funcionamento da empresa e obediência às leis trabalhistas:

Nas outras agências é raro haver essa organização de horário, de fazer as tarefas no horário pra... chegam tarde e saem tarde. Aqui, não. A gente sai no horário e chega no horário, respeitando o horário de funcionamento e respeitando até as regras do Ministério do Trabalho. [...] o cumprimento também das obrigações financeiras e os benefícios, você acha que... pagamento em dia...

Essa condição foi conquistada ao longo do tempo e da maturidade do negócio por meio de assessoria contábil, jurídica ou em discussões em fórum da propaganda que ocorre com regularidade no mercado entre as agências filiadas. Isso reflete diretamente no resultado do trabalho junto ao cliente, pois o número de queixas por parte do cliente reduz bastante, resume Carlos Schuler:

A gente conseguiu conquistar com o passar do tempo, com muito sacrifício, a troca de muito esforço, mas isso sem dúvida nenhuma é resultado de um trabalho ao longo dos anos, das fases anteriores, de errar, acertar.

Algumas vantagens foram exploradas para melhor competir com outras agências. Na maioria das vezes as agências querem contratar o funcionário pronto, ou não dão incentivos para participar de cursos e palestras. Carlos Schuler é categórico em dizer que na HD Comunicação a qualificação dos funcionários faz parte da competitividade e do crescimento da agência, faz parte do bom negócio:

O incentivo também em participação em cursos, palestras, treinamentos aos funcionários. Isso é uma coisa importante que a gente procura à medida do possível, dentro dos recursos existentes incentivar o funcionário a participar, quando a agência pode, investe nesse tipo de incentivo, até os próprios funcionários irem a busca de cursos, de crescimento profissional pra que crescimento profissional possa proporcionar pra agência e pra ele mesmo um crescimento de conhecimento, de expertise e compartilhar com a agência e a gente refletir isso para o cliente.

4.1.4.4 Processo – continuidade qualificada

Prospecção de clientes não é nada fácil em qualquer negócio, na comunicação também tem seus desafios. Profissionais de atendimento foram contratados com o objetivo de trazer novas contas e gerar novos negócios, porém o telemarketing ativo ou o atendimento presencial, não trouxeram retorno para a HD Comunicação. Tal qual na fase 3, na 4 não ocorreram contratos realizados por funcionários com prospecções. Geralmente o resultado surge quando há indicações de amigos, parentes ou dos próprios clientes, como relata a gestora Débora Martins:

A gente já teve fase onde as pessoas de atendimento prospectavam. Eu acredito que a prospecção do telefone não foi muito produtiva, acho que pelo segmento, [...] de comunicação. A indicação acho que, ainda, é o que prevalece, o cliente indicando. Aí a prospecção, por telefone, ela não foi... eu não acredito que teve algum caso que foi totalmente positivo. Eu não me recordo de algum cliente que veio realmente de uma prospecção de um funcionário. Elas ocorreram [...] as indicações.

Uma nova estratégia foi formada a partir das experiências anteriores e seguindo o conselho do presidente do SINAPRO. Mudou a decisão de contratar um atendimento com ou sem experiência de mercado e direcionar os esforços e oportunidade para aqueles que internamente já tinham o conhecimento do cliente ou que com o passar do tempo tinham capacidade de atender ao cliente e dar continuidade ao trabalho de prospecção iniciado pelo diretor e dono da agência, Carlos Schuler, de acordo com as palavras de parte de sua entrevista:

Na fase 4, a estratégia foi pegar os próprios colaboradores existentes, por exemplo, [...] pra focar e voltar-se todo pra o atendimento ao cliente junto com o sócio Carlos, que cuida dessa direção de atendimento.

O papel de cada participante influenciou de forma direta ou indireta as estratégias da HD Comunicação. No caso de Débora Martins o suporte para o funcionamento e os processos ocorrerem contribuiu para o funcionamento das atividades, colaborando com sugestões ou decisões, pois a gestão proporciona abertura para a participação de funcionários e colaboradores. Acredita Débora Martins:

Eu acho que eu faço como suporte, do que é que pode ser feito, até onde pode ir, onde a gente pode ousar um pouco mais. Eu acho que essa parte é o que mais influencia. Também não tenho tanto poder de decisão, mas, assim, de sugestão, bastante. A abertura é grande, eu to sempre sugerindo que eu acho que vai realmente ser positivo. [...] nas contratações, na questão de reforma, na questão de novas máquinas, na rescisão, to sempre sugerindo o que é melhor, realmente, para empresa.

Entre os recursos que mais influenciaram as estratégias da fase 4 pode-se destacar a criação de uma empresa de marketing direto com o propósito de alocar os serviços de pequeno porte e que não seriam voltados para publicidade. Esses serviços tinham uma alíquota bem menor, sendo possível evitar uma maior tributação nos impostos de notas emitidas ou a carga tributária do imposto patronal que consumia cerca de 24% em cima dos valores totais pagos em folha dos profissionais da empresa, consumindo boa parte da arrecadação da agência. A título de investigação de pesquisa, é possível exemplificar que os custos de uma guia do INSS para a empresa de publicidade com dois funcionários representa mais de três vezes o valor da empresa de marketing com três funcionários registrados, para os custos com imposto do INSS patronal. Esse peso tributário foi o grande motivador para decisão, afirma Carlos Schuler:

Eu diria que foi a criação de empresa no Simples pra poder a gente não ter prejuízo, aumentar o prejuízo financeiro.

Ao longo dos anos o empreendedor acumula experiências necessárias para lidar com diversas situações. A postura do gestor amadurece, o relacionamento seletivo aprimora, e as decisões tomadas, principalmente no concernente ao financeiro, são muito mais cuidadosas, na vivência ao longo do tempo, Carlos Schuler descreve a sua percepção referente às vantagens que influenciaram nas estratégias da fase 4, por experiências profissionais anteriores:

Tem toda a experiência ao longo dos 10 anos que contribuiu em termos de postura do sócio, melhorar o relacionamento, em busca prioritariamente de clientes, descentralização de tarefas por parte do principal diretor de atendimento e a questão financeira, que ela tem que ser tratada com muito cuidado, sempre analisando o balanço, o fluxo de caixa pra tomar as decisões mais adequadas.

Ainda tratando da importância das redes para o sucesso das estratégias da formação da HD Comunicação, o diretor voltou seus esforços para participação em reuniões e estar mais próximo aos seus clientes com visitas mais frequentes e deixando um pouco de lado as tarefas internas para dedicar mais tempo ao fortalecimento do relacionamento. Mesmo sem uma parceria com junção de pessoas em um mesmo ambiente, surgiram oportunidades de prestar serviços para outras agências com troca mútua de trabalhos. Atribui-se uma profissionalização da técnica por parte da gestão. O próprio Carlos Schuler se considera mais preparado para

fazer negócios melhores e se fazer mais evidente frente aos clientes que geram outros novos clientes. Participar de fóruns, seminários, almoços de negócios virou uma necessidade para o crescimento da agência, destaca Carlos Schuler:

São fundamentais e aí hoje eu diria que na fase 4 a gente explora isso de uma forma mais profissional, participando dos fóruns do sindicato, indo a reuniões, tentando parcerias com outras agências que têm mais know-how em determinados segmentos, ou político ou que elas não atendam... não consigam dar conta dos clientes que elas têm. Então, elas desprezam alguns clientes e esses clientes muitas vezes eles são absorvidos ou podem ser absorvidos pela HD Comunicação. Então essa network hoje ela é mais profissionalizada. Ao contrário do que ocorria no início da formação da HD, que era muito dependente apenas de amigos e parentes. Hoje ela é feita de forma mais profissional. Então, o gestor Carlos vai para eventos para se relacionar com outras pessoas, de outras agências, vai pra seminários fora da rota do Recife, participa de forma enfática de almoços de negócios, faz um bom relacionamento com os clientes existentes dentro da agência e aí esses clientes terminam indicando outros clientes para a HD Comunicação. Então, é fundamental pra qualquer tipo de negócio, inclusive o negócio de comunicação, pra HD Comunicação ter network é fundamental pra sua sobrevivência e existência.

Nesta fase, entre os recursos que mais influenciam nas estratégias de atuação da HD Comunicação foram os funcionários, pois o trabalho interno passou a acontecer sem tanta dependência da presença do dono, os erros passaram a ser mais raros e a dinâmica de trabalho mais eficiente, novas contas foram conquistadas devido a trabalhos que foram reconhecidos pelos clientes, ou alguns clientes que passaram a ser mais regulares em relação à necessidade de comunicação. É percebido inclusive que algumas peças tomam seu espaço em dinâmicas nacionais, representados em embalagens, anúncios em revistas, vistas por todo o país. Carlos Schuler indica os colaboradores como o diferencial para a HD Comunicação:

Eu diria que os recursos humanos sem as pessoas, sem os colaboradores dificilmente a gente conseguiria conquistar mais clientes, trabalhos melhores, trabalhos mais competitivos, então se a gente conquista e segura os clientes por um longo tempo significa que a equipe, as pessoas tão trabalhando da melhor forma. Às vezes ocorrem erros, às vezes ocorrem deslizes, mas não são propositalmente, são devido a algum tipo de carência existente em algum setor, em alguma tarefa, em algum procedimento de recurso tecnológico ou dessa natureza.

Carlos Schuler foi um diretor que participou diretamente dos planejamentos estratégicos da empresa, mesmo sem formalidade ele alega que algumas decisões eram documentadas, como planos de ação, para tomada de decisões. Algumas vezes contou com seus colaboradores para tomar decisões, relata:

Como o planejamento não era formalizado, a gente, nos planos de ação ou nos documentos que a gente gerava sobre as decisões que a gente iria, tomar, eu participava diretamente com a minha experiência de anos anteriores ou de fenômenos que ocorreram. Sempre eu participei em cada uma das fases como um decisor direto pra que esses planejamentos... o que a gente planejasse fosse executado ou ia em busca de executá-los. Uma reforma ou uma compra de equipamento, eu definia e decidia diretamente isso, ou só ou com os meus sócios ou com a minha gestora, Débora.

Segundo Carlos Schuler, os planejamentos ocorriam pelo menos uma vez ao ano, certamente voltado para as planilhas financeiras e as provisões de receita do negócio. Fazia-se um apurado do que ocorreu ao longo do ano para corrigir no futuro. Atribui ele em relação à regularidade dos planejamentos:

Os planejamentos que a gente fazia eram basicamente por ano. Eles passaram a ser mais regulares do final da fase 1, na fase 2, 3 e na 4, pra gente identificar o que a gente tinha falhado, por exemplo, o que gente tinha faturado ou o que a gente errou pra poder apontar e melhorar ao longo do futuro.

Logo toda e qualquer decisão tomada em relação aos planejamentos estratégicos da empresa, nesta fase, especificamente, eram de total responsabilidade de Carlos Schuler, conforme alega:

Na fase 4, praticamente todas as decisões são minhas. Então, tudo que eu decidir influencia na estratégia da empresa.

Ele mesmo se considera um líder completo em relação às suas características no exercício de sua liderança na empresa. Fato levado em consideração é a participação dos colaboradores, afirma:

O líder eu diria que sou eu por completo, claro com a participação dos funcionários e colaboradores pra ajudar nas melhores decisões para a empresa.

Encerrando a análise das fases, esta é, predominantemente, uma fase de ousadia e maturidade para o gestor Carlos Schuler. Algumas decisões foram chaves para a viabilidade e continuação da empresa, novamente sofrendo com as intempéries financeiras e um alto custo do valor dos tributos e impostos. Por muito pouco esses problemas não levaram a agência à falência, mas a medida da abertura de uma nova empresa de Marketing Direto foi uma estratégia planejada que minimizou os impactos no fluxo de caixa da HD Comunicação.

Em seguida apresenta-se a Síntese das dimensões das fases e eventos que formaram a trajetória da HD Comunicação, para facilitar a compreensão das dimensões da mudança na HD Comunicação ao longo dos anos.

4.2 Síntese das dimensões

Baseado nas informações apresentadas anteriormente, esta investigação está amparada na orientação de Pettigrew (1985; 1987) para o estudo do processo de formação das estratégias nas empresas e seus momentos de mudança ocorridos com o passar do tempo. É possível observar as dimensões da mudança no quadro 06 abaixo:

Quadro 06: Dimensões da mudança nas fases da trajetória da HD Comunicação.

FASES	DIMENSÕES			
	CONTEXTO		CONTEÚDO	PROCESSO
	INTERNO	EXTERNO		
Fase 1 (2002 a 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano de Negócios • Articulação para iniciar atividades • Dificuldades financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de foco em empresas de grande porte ou contas do governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência • Turnover estagiários • Começar um negócio do zero • Dupla jornada de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Incubação no Nectar • Decisões tomadas em grupo • Baixo network • Acúmulo de tarefas • Transição de empresas • Início do negócio • Aquisição da nova sede
Fase 2 (2007 a 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Nova sede • Tentativa de parcerias • Parceria com outra Agência • Faturamento aumenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência agressiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no SINAPRO 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança para nova sede • Estrutura mais moderna • Fim da 1ª. sociedade
Fase 3 (2008 a 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Novo modelo de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de nova equipe • Novos clientes na carteira 	<ul style="list-style-type: none"> • Início da nova gestão • Reestruturação • Organização • Normas • Fim da 2ª. sociedade
Fase 4 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Nova gestão • Abertura de um novo negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade frente aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas um diretor na gestão • Processo de abertura da empresa de Marketing

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

Concluída a etapa de análise descritiva dos resultados, a seção seguinte refere-se à discussão dos itens amparados na perspectiva teórico-empírica que fundamenta as análises da pesquisa.

5 Discussão teórico-empírica dos resultados

Apresentada a descrição das fases que constituíram o processo de formação de estratégias da HD Comunicação, no período compreendido entre 2002 a 2012, esta seção tem o propósito de promover a análise dos resultados sob as teorias discutidas no capítulo de fundamentação teórica. O quadro 07 resume as estratégias realizadas pela HD Comunicação ao longo do período delineado neste estudo, inferidas a partir dos resultados coletados para esta investigação.

Quadro 07: Estratégias da HD Comunicação

FASES na trajetória da HD Comunicação	Estratégias realizadas
<p>Fase 1 (2002 a 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento: elaboração de plano de negócios • Desenvolvimento: início da Incubação. • Crescimento: conquista da conta do MBA/UFPE • Crescimento: mudança de sala com ampliação de ambiente, no mesmo prédio do NECTAR. • Desenvolvimento: início dos estagiários voluntários. • Aliança: com agência para atender o cliente de varejo, Laser Eletro. • Desenvolvimento: conquista da conta do cliente Star Motos. • Expansão: compra da casa para a nova sede na Torre. • Desenvolvimento: início da cobrança de contrato por <i>FEE mensal</i>
<p>Fase 2 (2007 a 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento: mudança da Incubadora para uma sede própria. • Desenvolvimento: estrutura aprimorada, equipamento novos, formalização da pessoa jurídica, contratação de empresa de contabilidade, criação de um setor financeiro.
<p>Fase 3 (2008 a 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reposicionamento: encerramento da sociedade com Victor e Daniel. E entrada da nova sócia, Ítala. • Diversificação: participação em licitação pública. • Desenvolvimento: conquista de novos clientes. • Crescimento: reestruturação de equipamento e pessoal com aporte de capital da nova sociedade (reforma). • Reposicionamento: mudança de regime contábil (publicidade). • Reposicionamento: saída da social Ítala
<p>Fase 4 (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento: criação de uma empresa optante pelo Simples. • Reposicionamento: gestão de apenas um sócio. • Reposicionamento: adequação das contas/ finanças. • Crescimento: estruturação da equipe da empresa.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

As seções abaixo debruçam em detalhes referentes às estratégias apresentadas no quadro 09. Voltando a discussão acerca da convergência do modelo de Pettigrew (1987) selecionados com base nas estratégias da agência HD Comunicação resumidas nesse quadro, a próxima subseção analisa a natureza e o tipo dessas estratégias, as características principais do

seu processo de formação, assim como as mudanças foram percebidas pela empresa ao longo de sua trajetória.

5.1 Característica empreendedora na formação de estratégias

Percebe-se uma tendência bastante empreendedora por parte dos gestores da empresa, com ênfase na persistência dos gestores (FILION, 1991) motivados pela vontade de crescimento da HD Comunicação, o investimento é frequentemente repetido, em cada uma das fases.

O empreendedorismo, na trajetória da empresa, é marcante, principalmente no início das atividades da HD Comunicação e na mudança para uma sede própria. Tal argumento é identificado no depoimento de Tanúzia Vieira:

Os motivos que me levaram a indicar Victor e Carlos a empreender esse negócio na incubadora do NECTAR foi a qualidade do projeto apresentado, pelo interesse que os alunos tinham em desenvolver futuramente este projeto, que era exatamente o que eles queriam desenvolver [...], mas naquele momento eles não tinham recursos suficientes pra isso, era apenas uma ideia, uma possibilidade. Com a incubação isso seria feito de uma forma mais rápida [...] e por acreditar no projeto, [...] ao apresentar o projeto para o diretor da incubadora aceitar também a proposta e acreditar também no trabalho dos meus alunos.

Corroborado por Edson Carvalho, atestado em seu relato:

Conheci os empreendedores da HD Comunicação através da professora Tanúzia, quando tivemos uma conversa e dentro do processo de incubação do NECTAR, [...] ela falou que existia um conjunto de empreendedores [...] que tinham desenhado um plano de negócio, com o interesse de ser incubado. [...] A HD Comunicação é um serviço essencial para qualquer incubadora. [...] Então, para gente era estratégico ter vocês fazendo parte do corpo de incubação.

Para Filion (1991, p.64), o que diferencia este elemento dos demais na agência foco deste estudo é a sua visão do empreendedor na condução dos negócios, pois o seu papel é concernente àqueles gestores que conceberam, desenvolveram, sonharam e realizaram visões.

Segundo Drucker (1987), o líder, na figura do empreendedor, representa aquele que assume risco e começa algo novo. A HD Comunicação teve quatro empreendedores, sendo três na primeira fase, dois na terceira e apenas um na quarta fase, sendo um deles, Carlos Schuler, foi o protagonista que participou das quatro fases.

Os empreendedores exerceram grande influência e determinaram a direção que a HD Comunicação tomou, pois, dessa maneira, foram capazes de criar imagens e suscitar expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos deles mesmos, dos fornecedores e dos seus colaboradores (ROWE, 2002, p. 12).

5.2 Análise contextual do processo de formação das estratégias da HD Comunicação

O objetivo dessa subseção é analisar teórico-empiricamente o processo de formação de estratégias da HD Comunicação ao longo de sua existência à luz dos conceitos apresentados no capítulo dois. Sendo assim, o modelo da formação das estratégias será tratado sob a percepção da metodologia de Pettigrew (1987) sobre o estudo das mudanças estratégicas.

Entende-se que o dinamismo que ocorre na evolução dos modelos ao longo do processo de formação de estratégias ao longo da existência da HD Comunicação. A partir do pressuposto da análise do comportamento das empresas, acerca dos eventos que constituíram a trajetória da agência, será analisada à luz de 03 perspectivas estratégicas, sendo essas: o contexto interno e externo; o conteúdo; e o processo discutidos ao longo dessa dissertação, contemplando de forma associada a tais perspectivas, entre as contribuições originadas desta análise, na história da HD Comunicação em suas fases distintas. É válido ressaltar que ao longo dos eventos o desenvolvimento da empresa fez-se presente principalmente a intervenção do ambiente interno, porém com destaque das influências do comportamento do conteúdo, contexto externo e do processo da mudança.

É importante lembrar que para Pettigrew (2002), o campo da administração estratégica emerge de outros ramos, como uma evolução da teoria das organizações, sofrendo influências dos trabalhos sobre estratégia e formação estratégica, assim como fatos referentes ao planejamento empresarial (ANSOFF, 1977; ANDREWS, 2001).

Ainda segundo Pettigrew (1987) o elo existente entre a liderança, o conteúdo, contexto e processo da mudança são as reais transformações na empresa. Estes elementos entendidos no contexto organizacional e ações da visão fragmentada por indivíduos, porém consideradas junto com as dimensões dinâmicas descritas pelo pesquisador.

Segundo Grant (1995, p.3), dentro do campo da administração estratégica, a estratégia empresarial pode ser considerada como um tema unificador que fornece coerência e direção a decisões individuais de empresas ou de uma pessoa, focalizando esforços, provendo consistência (MINTZBERG, 1987, p.25-29), e definindo objetivos principais de longo prazo da empresa, conforme foi percebido nas ações estratégicas da HD Comunicação definidas pelos gestores, a exemplo da decisão em ter uma sede própria, beneficiando o negócio para os anos subsequentes a sua mudança de local.

Assim como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos, visando alcançar esses objetivos (CHANDLER, 1998, p. 136), ressalta-se tal decisão na fase 2 e 3, onde os gestores decidiram investir em equipamento, pessoal e infraestrutura. Além dessas definições, a administração estratégica pode ser considerada como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva em uma empresa (HENDERSON, 1998, p. 5). Essa vantagem foi destacada pela garra dos empreendedores na fase 1, relatou Tanúzia Vieira. E uma posição exclusiva e valiosa nas decisões (PORTER, 1986), escolher profissionais que fazem a diferença é uma referência que Ítala Mendonça descreveu no seu depoimento, referindo-se a alguns dos funcionários contratados naquele período.

A estratégia apresenta diversas formas pela sua complexidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ressalta-se a questão central da estratégia no que diz respeito às razões que levam as empresas a serem bem sucedidas ou a falhar (PORTER, 1991, p. 95), e que o sucesso das estratégias é alcançado de acordo com decisões gerenciais que conduzam ao estabelecimento e manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 2002; GRANT, 1995, p. 4) Avaliando as quatro fases em que a HD Comunicação passou, pode-se identificar uma fala importante que Victor Hugo e Edson Carvalho trouxeram em suas entrevistas, quando abordaram a questão da inovação e da tecnologia, ou uma empresa sem base tecnológica, por isso pode-se atribuir o sucesso não alcançado por desejo dos sócios empreendedores da HD Comunicação.

É possível que o ambiente interno apresente uma grande ou a maior das influências, ao longo do período pesquisado, com uma parcela significativa para as mudanças recorrentes na análise da empresa. Por outro lado, o ambiente externo teve a sua contribuição em menção à competição com outras empresas e a dificuldade em conquistar clientes de grande porte. Os dados indicam que há uma grande dependência dos clientes e conseqüentemente dos recursos financeiros para a tomada das decisões que muitas vezes eram tolhidas pela ausência de

recursos. A agência só foi considerada madura e mais experiente na fase quatro, conforme atesta Carlos Schuler em um de seus depoimentos.

De acordo com Mintzberg (1978), o processo de formação das estratégias pode ser compreendido de duas maneiras: um modo é sob a perspectiva futura, ou estratégia pretendida, que são aquelas que se adequam nos conceitos de estratégia como um planejamento (ANSOFF, 1977), como exemplo pode-se resgatar a fase 1 dos empreendedores que elaboraram um plano de negócios com o propósito de abrir uma agência de propaganda; a outra forma é sob a perspectiva passada, de estratégias realizadas, consideradas e definidas em um padrão em um fluxo de decisões, é o caso da compra e mudança da sede da empresa que ocorreu na fase 2.

Mintzberg e Waters (1985) aperfeiçoam esses conceitos e argumentam que essas duas abordagens são complementares, pois as decisões do processo podem ser pretendidas e efetivamente realizadas, mas também podem ser pretendidas e não realizadas. Na primeira estratégia pretendida e efetivamente realizada é o exemplo da mudança para uma nova sede; enquanto a pretendida e não realização ocorreu na fase 3 com a contratação de profissional de atendimento para prospectar clientes e os mesmos não foram capazes de realizar trazendo novos cliente para a agência.

Então, nesse sentido resgata-se a figura 1 (página 29) do capítulo dois, as estratégias podem ser: deliberadas (pretendidas e realizadas), não realizadas e emergentes (padrões são realizados sem intenção).

Mintzberg (1994; 1998) argumenta que a previsão estratégica pode ser qualificada como uma falácia, uma vez que o ambiente competitivo é, por natureza, dinâmico e que os processos de trabalho não podem ser completamente entendidos antes que a etapa da implementação estratégica ocorra. É possível perceber que fenômeno ocorreu quando da decisão de investir em licitações públicas. Nas primeiras tentativas a HD Comunicação foi vitoriosa sem contar, entretanto quando se organizou e investiu nessa linha de cliente público, nenhuma das tentativas ocorreu por interferência do contexto externo.

Argumenta ainda o autor que conceber estratégia como um plano é restringi-la ao papel operacional da programação estratégica. O real propósito do planejamento estratégico eficaz não deveria ser a manutenção do *status quo*, mas, sim, realizar a transformação dos modelos mentais e pensamentos dos decisores estratégicos (MINTZBERG, 1994). Na experiência de muitas empresas, porém, a formulação de planos estratégicos é uma garantia insuficiente de mudança comportamental pelos gerentes, uma vez que tais modelos mentais

não refletem a complexidade do universo do processo de preparação de seus planos estratégicos (IDENBURG, 1993, p. 134). Mesmo com a elaboração de um planejamento estratégico, desenvolvido por Victor Hugo, não foi suficiente para a sociedade entre Daniel Lima, Carlos Schuler e Victor Hugo continuar.

A definição de estratégia está relacionada a um plano deliberado para abordar um ponto específico (ANDRADE, 2001). As ações para estabelecer regras e normas, na fase 3, por parte dos gestores, tinha a proposta de organizar internamente a empresa e reduzir os seus pontos fracos, incluindo a HD Comunicação no grupo de empresas competitivas. Por isso são chamadas estratégias deliberadas aquelas previamente definidas a partir de um plano explícito, desenvolvido de forma consciente, com um propósito e que determina ações no futuro.

Para Zanni (2003), as estratégias deliberadas são sustentadas por mecanismos de controle de modo a garantir um processo de implementação em um ambiente externo previsível, de acordo com o que foi planejado pelos gestores da HD Comunicação em cada uma das fases. Uma estratégia planejada origina-se de planos formais com intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança central. Entretanto raras foram as estratégias planejadas formalmente, segundo os próprios entrevistados indicaram.

As intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas. Porém, paralelas a elas podem surgir estratégias emergentes, nas quais ações tomadas tornaram-se padrões não expressamente pretendidos (MINTZBERG et al., 2000), é o caso revelado na aliança entre a HD Comunicação e a HL para atender o cliente Laser Eletro, não foi uma estratégia planejada, mas uma ação que ocorreu sem pretensões prévias.

De acordo com Mintzberg (1978), a estratégia possui uma linha de ação coerente que conduz a importantes resultados desejáveis pela empresa, planejada com antecedência ou não, caracterizado pela nova sociedade, entre Carlos Schuler e Ítala Mendonça, na fase 3, que ocorreu pela necessidade do encerramento da sociedade da fase 2. Devido à imprevisibilidade e à complexidade do ambiente externo, faz-se necessário que a formação da estratégia assuma a forma de um processo de aprendizado em que a formulação e a implementação sejam indistinguíveis em alguns momentos (ZANNI, 2003), como houve a necessidade desta nova formação societária surge a necessidade de planejar as ações para a condução desta nova gestão que foi formada neste período.

5.2.1 Mudança estratégica

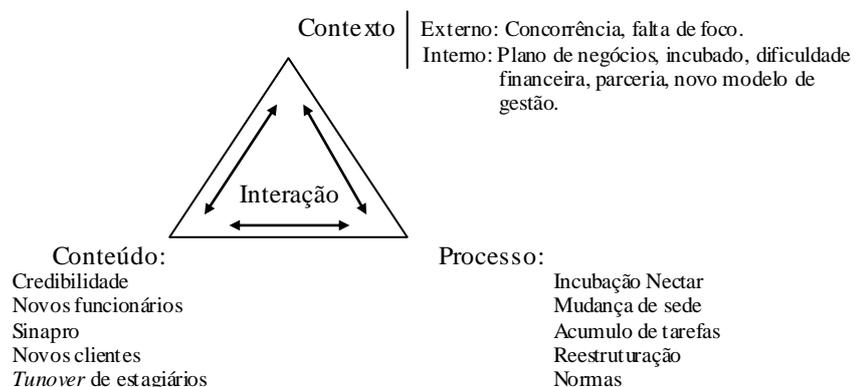
Compreender a mudança estratégica é entender, também, o contexto específico em que a HD Comunicação atua e as estratégias em curso. A mudança estratégica está inserida no processo de formação das estratégias ao longo da existência da agência (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001, p. 8).

As mudanças externas exigiram mudanças nas estratégias da HD Comunicação, pois influenciaram diretamente nas decisões do ambiente interno, como relacionamento e clientes de pequeno porte que foram acanhados no investimento publicitário. O desenvolvimento da mudança é composto por momentos de ruptura, como encerramento da sociedade nas fases 2 e 3, que ao longo do tempo convivem com relativa estabilidade da estratégia, interrompida por saltos para outros estados, caracterizando um processo contínuo de transformação ocorridas nos eventos apresentados em cada uma das fases da HD Comunicação.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.230) as estratégias estão sempre em adaptação, tais características são percebidas nos eventos ocorridos ao longo do tempo, porém as grandes mudanças com perspectiva estratégica, raramente ocorrem, como destacado nas fases, que são rupturas de diversos eventos sem maiores mudanças, como eventos mais radicais para a continuação da HD Comunicação.

Os autores acima corroboram com a teoria para identificar o modelo proposto por Pettigrew (1987), pois é o mais adequado para explicar a mudança dentro da perspectiva longitudinal da HD Comunicação, uma vez que relaciona contexto, processo e conteúdo das estratégias, conforme apresentado na figura 2.1.

Figura 2.1- Framework para análise contextual e processual da mudança na HD Comunicação



Fonte: Pettigrew (1987, p. 657), adaptado.

Considera-se, em relação a dimensão do contexto, que ao mesmo constitui-se pelos contextos externos e internos, conforme ver-se na figura 2.1 e por consequência as fontes

originais de onde nascem as mudanças, pois isso, ao considerar o significado de processo como uma sequência de eventos ou atividades que descreve como as coisas mudaram ao longo do tempo na HD Comunicação.

É importante resgatar ainda, que este significado representa a perspectiva de desenvolvimento histórico e foca a sequência de episódios, eventos, atividades, e estágios que ocorreram na agência HD Comunicação, conforme ver-se a figura 3 (p.32), proposta por Melin (1992). As mudanças procedentes do contexto externo apresentam os pontos fracos, apresentando a descoberta de pontos fortes, logo é possível identificar algo que se considera como uma vantagem competitiva na HD Comunicação.

A empresa foco deste estudo sofreu variadas interferências do ambiente externo, não sendo possível deslocar do contexto que está a sua volta. Por exemplo, situações em que licitações eram premeditadas ou em concorrência com outras agências, quando as mesmas já tinham algum tipo de relacionamento com o cliente, facilitando o acesso ao cliente e à conta; ou ainda fenômenos de retração econômica que interferiam no crescimento dos clientes e consequentemente no investimento em mídia. Em consequência disso, as ações, decisões e estratégias foram relativizadas ao contexto em que estavam inseridas. Por isso, os planejamentos e as estratégias precisaram ser constantemente inspecionados, assim como as projeções dos acontecimentos do ambiente externo. Pois ao ponto que a HD Comunicação se munia de informações externas ao seu ambiente, as ameaças eram menos prejudiciais (PORTER 1991), a exemplo do encerramento da incubação que os gestores decidiram comprar uma sede para mudar-se antes mesmo de serem expulsos do NECTAR.

Percebe-se que o funcionamento estrutural da HD Comunicação estabelece o seu relacionamento com o contexto interno e está diretamente ligado à cultura organizacional em relação às políticas internas e os hábitos cultivados durante a sua existência estabelecidas pelos gestores da agência a luz de Pettigrew (1987). É importante destacar a liderança dos gestores, como sendo essencial para haver coerência interna nas decisões ou ações tomadas pelos funcionários da empresa, a partir do momento que se tomaram medidas de retenção de talentos, o *tunover* reduziu bastante entre os colaboradores da HD Comunicação.

Porter (1986) é defensor do ambiente externo como um grande influenciador sobre a empresa, por se tratar de um elemento estabelecido, por isso as empresas precisam adaptar-se aos acontecimentos externos, por isso os gestores tomaram decisões para a agência não ter maiores prejuízos ou tornar-se mais competitivas, de acordo com os relatos de Victor Hugo, Ítala Mendonça ou Carlos Schuler. Com tal afirmação, facilita responder a dúvida sobre qual dos fatores dirigentes do ambiente externo e interno pode exercer maior influência sobre as

ações estratégicas da agência. Em contrapartida, (CHILD, 1972) argumenta que as empresas podem decidir sobre a melhor escolha das estratégias dos gestores criando formas para modificar o ambiente, assim como interagir adotando uma postura algumas vezes submissa, como foi o caso das parcerias firmadas ou das tentativas para sobreviver à carência de clientes que faturassem melhor para a agência.

Desenvolver estratégias é mudar perspectivas e/ou posições (MINTZBERG, 1987), algumas destas são percebidas nas decisões dos gestores da HD Comunicação. A análise longitudinal ajudou a descobrir o “como” da mudança (PETTIGREW, 1987), ao explicar e descrever a sequência temporal dos eventos que esclarecem o modo como a mudança organizacional ocorreu na HD Comunicação (VAN DE VEN; HUBER, 1990, p. 215).

Corroborando com o modelo de Pettigrew (1987), vale salientar que analisar processos estratégicos implica incluir e investigar informações acerca de mudanças organizacionais ocorridas na agência (MELIN, 1992), elementos-chave dentro do processo, pois é o momento em que se avalia o status atual e se tomam decisões que interferem no rumo a ser seguido.

São também momentos em que os episódios podem ser distinguidos dentro de uma linha do tempo da agência HD Comunicação para a análise do processo estratégico, neste caso, do processo de formação das estratégias, definidos em quatro fases, sendo a da criação, da reestruturação, da maturidade e da gestão única, separados pela ruptura de mudanças substanciais na existência da empresa.

5.2.2 Processo estratégico

Identifica-se nesta dissertação que há predomínio de estratégias emergentes, pois é recorrente, conforme citado pelos entrevistados, ausência de planejamento formal, conforme define Mintzberg (1978). Com o intuito de empreender uma linha de ação que só é apontada como estratégica pela organização à medida que ela vai ocorrendo ou até mesmo depois que já aconteceu (MARIOTTO, 2003), fato comum identificado na agência HD Comunicação.

Também pode ser definida como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou diferente do plano existente, como é o caso da HD Comunicação, geralmente as decisões ocorriam pela necessidade, ou tratadas verbalmente, raros eram os registros e quando ocorriam estavam baseados nos atos voltados para o financeiro. Em contraponto, outros

autores sugerem maior flexibilidade e autonomia de ação, é mais fácil em uma empresa de pequeno porte acontecerem as estratégias emergentes, pois elas emergem em resposta a uma oportunidade do ambiente, na visão de Luce e Júnior (2000, p.36), conforme identificou-se nos relatos dos participantes da HD Comunicação.

De acordo com (MINTZBERG et al., 2000), o conceito de estratégia emergente permite o aprendizado estratégico porque reconhece a capacidade da agência que fez a sua gestão muitas vezes por experimentos. Assim: Uma ação isolada pode ter sido empreendida, o *feedback* foi recebido e o processo prosseguiu até a agência HD convergir sobre o padrão que passou a ser a sua estratégia (MINTZBERG et al., 2000).

Por exemplo, a contratação de funcionários para prospecção era realizada com base no processo de tentativa e erro. Quando esses mostraram resultados, aos poucos percebeu-se que este padrão não era viável como estratégia, o que é entendido como uma característica primária da estratégia emergente. Passou-se a entender só no final da fase três que esta não era a mais indicada das estratégias e optou-se por focar no dono para realizar as prospecções (CAVALCANTI et al., 2005).

De modo geral, os líderes não precisam entender de forma consciente os processos pelos quais os padrões iniciais abrem caminho na organização, pois esses podem simplesmente se espalhar pela ação coletiva, conforme o presidente do SINAPRO ensinou, não são os funcionários que irão trazer negócios, eles irão dar continuidade ao trabalho de prospecção iniciado pelos donos.

À medida que as estratégias foram reconhecidas como importantes, os processos se multiplicaram e foram gerenciados na agência (MINTZBERG et al., 2000). Neste caso, é papel da administração estratégica a coordenação das relações especiais entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. É dever do líder permitir que os estrategistas em potencial, presentes nos diversos setores da empresa, tenham abertura para propor novas estratégias, conforme ocorreu na fase três com a entrada da sócia Ítala Mendonça e a participação da gestora Débora Martins, e coube a elas coordenar o processo pelo qual as estratégias emergiram e a organização aprendeu (ZANNI, 2003).

O aprendizado se dá quando os estrategistas de fato examinam sobre o que fizeram, ou seja, o aprendizado estratégico faz-se por meio da combinação da reflexão e do resultado. Para Mariotto (2003), com base em Mintzberg (1990), o papel das estratégias emergentes no aprendizado organizacional é reconhecer a capacidade da organização em experimentar. Por diversas vezes a HD Comunicação tentou e primou em buscar novos e melhores clientes para a agência, mas nem sempre, mesmo com as tentativas de alianças.

5.2.3 Contexto da estratégia

Quando se considera a dimensão contexto, pode-se observar na figura 2 que é constituído pelos contextos externos e internos, os quais representam as fontes originais de onde brotaram as mudanças da HD Comunicação. O contexto externo compreende o ambiente externo e considera as dimensões: social, política, econômica, assim como o ambiente competitivo, no caso as agências concorrentes, que interfere de modo mais direto na HD Comunicação. Essas mudanças advindas do contexto externo revelaram pontos fracos, como a carência de clientes mais interessantes e rentáveis, e levaram à descoberta de pontos fortes, no momento que os entrevistados apontaram na fase três os funcionários e a equipe como equilibrada e unida.

Nenhuma empresa e nem a HD Comunicação é deslocada do contexto que a permeia, e todas elas sofrem as interferências do ambiente externo em gradações variadas. Por isso, todas as suas ações e suas estratégias foram relativizadas ao seu contexto. Logo foi necessária uma constante inspeção, bem como tentativas de projeções de acontecimentos relevantes nesse ambiente externo realizado pelos sócios, pois na medida que a HD Comunicação obtinha informações acerca do ambiente externo, a identificação de ameaças e oportunidades ocorria com maior fluidez (BARBOSA, 2008, p. 35).

O contexto interno relaciona-se com a estrutura funcional da organização. Acredita-se que na HD Comunicação este teve maior peso que o conteúdo e o contexto externo, como a cultura organizacional, que remete aos hábitos cultivados ao longo do tempo e políticas internas estabelecidas pela administração da empresa (PETTIGREW, 1987). Por tais questões, ressalta-se o papel direcionador da liderança como sendo fundamental para que haja uma coerência interna nas ações tomadas pelos funcionários da HD Comunicação.

Quanto ao aspecto sociológico da estratégia, tanto o ambiente externo quanto o interno estão permeados de pessoas diferentes, com interesses diversos. Por essa razão, modificações advindas do ambiente interno e externo refletem jogos de interesses, negociações, poder, estruturas, pensamento da coalizão dominante. Por tais fatores, os fenômenos e eventos fugiram do controle dos gestores e muitas vezes os desejos, e sonhos em ter uma agência mais competitiva não se concretizaram (CHILD, 1972; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PETTIGREW, 1987).

5.2.4 Conteúdo da estratégia

Para o conteúdo da estratégia, faz-se referência à visão de Mintzberg et al. (2000), os quais argumentam que a estratégia deliberada alimenta o controle – confirmando ou não as intenções gerenciais que são realizadas em ação –, ao passo que a estratégia emergente foca o aprendizado, muito comum na HD Comunicação. Em contrapartida, considerando o que defende Andrade (2001), a HD Comunicação não possui estratégias absolutamente deliberadas (impedindo a aprendizagem) ou absolutamente emergentes (impedindo o controle).

Apresenta-se, em seguida, na tabela 1.1 o resumo com as formas que as estratégias assumiram em suas principais características na HD Comunicação:

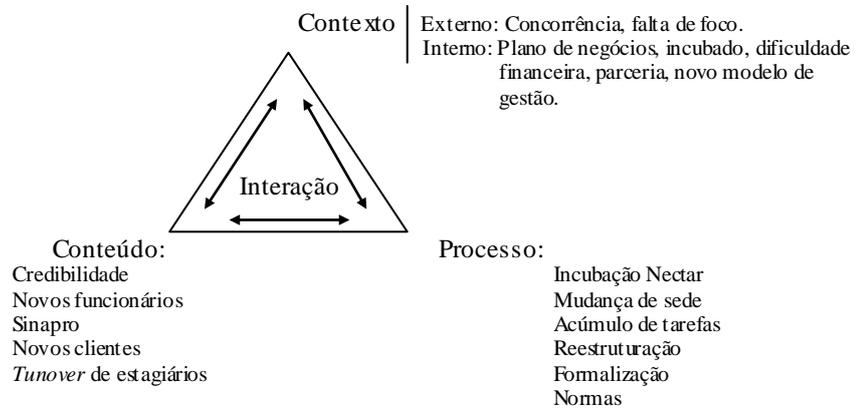
Tabela 1.1- Tipos de estratégias utilizadas pela empresa

Es pécie de Es tratégia	Principais Características
Planejada	Incubação, originado de um plano de negócios formal. A mudança de sede do NECTAR para uma sede própria.
Empreendedora	Aliança entre a HD Comunicação e a HL Comunicação para atender um cliente de maior porte.
Ideológica	Crença dos empreendedores que a HD Comunicação era um bom negócio no início de cada uma das fases.
Guarda-chuva	As experiências vivenciadas pelos empreendedores em outra agência ou empresas, anteriormente, algumas vezes não foram suficientes para realização das mudanças, mas parcialmente contribuíram para minimizar os riscos na HD Comunicação.
Processo	Contratação de pessoal, estabelecimento de normas, redução do <i>turnover</i> .
Desarticulada	Os clientes surgiam pelas indicações de amigos, parentes ou clientes, sem haver qualquer tipo de planejamento para tal prospecção.
Consenso	Cada fase era ajustada para melhorar o desempenho financeiro, mas a melhora no faturamento só ocorria quando os clientes resolviam investir em propaganda.
Imposta	Encerramento das duas sociedades para iniciar as fases seguintes com outro modelo de gestão.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 144)

Diante das evidências apresentadas por meio dos argumentos discutidos ao longo deste capítulo, faz-se um resgate do framework apresentado na figura 2.1, com as adaptações devidas de acordo com a realidade vivida pela empresa em seu processo de formação de estratégias ao longo da sua existência.

Figura 2.1- Framework para análise contextual e processual da mudança na HD Comunicação



Fonte: Pettigrew (1987, p. 657), adaptado.

A análise contextual e processual da mudança da HD Comunicação, conforme a figura 2.1, revela: a) no contexto - concorrência, falta de foco, acompanhamento do plano de negócios, incubação, parceria, novo modelo de gestão; b) no conteúdo - os fatos com maior ênfase são credibilidade, novos funcionários, participação no Sinapro, conquista de novos clientes, rotatividade de estagiários; e c) no processo - incubação no Nectar, mudança de sede, acúmulo de tarefas, formalização, reestruturação e normas. Os fatos ocorridos são a síntese dos eventos e que contribuíram para as mudanças e o estabelecimento do fim de uma fase para o início de uma nova fase, conforme foi dividido neste estudo.

Após apresentar os resultados da investigação realizada e relatadas as análises necessárias ao alcance dos objetivos propostos, o capítulo a seguir versará sobre as principais considerações e conclusões desta dissertação.

6 Considerações Finais

Este trabalho de investigação teve em seu objetivo analisar as características do processo de formação de estratégias da HD Comunicação, no período de 2002 a 2012, à luz do modelo de Pettigrew (1985, 1987). A estratégia metodológica do estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 1998) foi utilizada para alcançar esse objetivo. Tal estratégia contribuiu com as ações do pesquisador, no sentido de descrever e compreender os fenômenos ocorridos ao longo da existência da empresa dentro de uma perspectiva contextualista-processual (PETTIGREW, 1985, 1987). Para esta investigação, foi formulada a seguinte questão a respeito do problema:

Quais as características da formação das estratégias da HD Comunicação, ao longo de sua existência?

Selecionou-se o conceito de processo (PETTIGREW, 1987; VAN DE VEM, 1992, MELIN, 1992) para responder tal questão relacionada acima. Dessa forma, o processo de formação de estratégias da HD Comunicação foi investigado, observando-se as fases, eventos, principais episódios, mudanças estratégicas, à luz da análise contextual e processual nas organizações. Destaca-se que foi utilizado o modelo de Pettigrew (1987), em que é considerada a análise longitudinal para descobrir o “como” da mudança, para explicar e descrever a sequência temporal dos eventos que esclarecem o modo como a mudança organizacional ocorre (VAN DE VEM; HUBER, 1990). A percepção dos entrevistados sobre o fenômeno foi amplamente considerada. Isso contribuiu para analisar a realidade apresentada neste trabalho com origem nas experiências por parte dos que vivenciaram o fenômeno em questão, conforme a visão de cada um, proporcionando veracidade às análises e conclusões elaboradas pelo pesquisador.

Identificaram-se indícios do modelo utilizado, a partir do momento em que foi capaz de explicar de forma isolada o processo de formação das estratégias ao longo do tempo. As estratégias foram orientadas pela perspectiva deliberadamente emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998) e seus momentos de mudança.

Tais observações, neste capítulo, têm a finalidade mostrar e contextualizar as conclusões da pesquisa.

A HD Comunicação vivenciou quatro fases, conforme os dados levantados junto aos entrevistados e consolidados com a pesquisa documental. Em cada uma das fases, foram observadas as estratégias realizadas, fossem estas pretendidas ou não, os eventos mais marcantes e as mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo à agência.

Percebe-se que o processo de formação das estratégias da HD Comunicação, ao longo dos seus dez anos, delineado nesta investigação, ocorreu principalmente sob a perspectiva deliberadamente emergente. Algumas das estratégias ou pontos de ruptura fizeram parte da trajetória da empresa: a evolução ocorreu em diversos momentos de forma gradual e pouco conflituosa.

Entretanto, os entrevistados não ressaltaram a existência de um planejamento estratégico formal, mas algumas das principais ações foram planejadas por meio de cálculos financeiros ou por meio de roteiros ou decisões não formais; há uma clara participação ativa dos entrevistados participantes e cada um teve sua contribuição significativa para mudanças do processo de formação das estratégias escolhidas pelos gestores. É conveniente afirmar que os ambientes interno e externo, a falta de inovação, a inexperiência com o negócio, ausência de definição de metas e a falta de recurso financeiro foram amplamente debatidos e apontados pelos atores participantes no processo de formação de estratégias. Presentes ao longo de todo o período desta pesquisa: os clientes e o faturamento são extremamente importantes para a existência da HD Comunicação, fatores presentes no ambiente externo. Ocorre que planejamentos estratégicos programados poderiam ser descartados facilmente, devido a episódios como a perda de clientes ou falta de faturamento em determinados períodos.

É possível afirmar que a ausência de um planejamento não totalmente formalizado atrapalhou e dificultou a maturidade em alguns momentos, segundo confirma o diretor da HD Comunicação, Carlos Schuler:

Eu acredito que em alguns momentos atrapalha, sim, por não ter uma organização e formalização onde a gente possa identificar numa análise SWOT onde é o nosso ponto fraco, onde é o nosso ponto forte, quais seriam as nossas oportunidades ou onde a ameaça ela está voltada. Então, a gente de repente tinha essa consciência, tem informações isoladas, mas ela não está formalmente listada ou documentada em um papel ou na própria pasta virtual no computador pra que ele sirva como um guia para os decisores e gestores da empresa.

Diante das dificuldades enfrentadas, a agência procurou sempre gerenciar e aprender, absorvendo as estratégias emergentes. É fato que não há uma pretensão prévia, presente em diversos momentos da trajetória da empresa, e assim tornou-se corriqueiro utilizá-las como deliberadas em cada fase do processo de formação de estratégias. Os primeiros sócios, que

não detinham a expertise de prospecção de clientes e gestão de negócio em publicidade, foram reféns da tentativa e erro, sustentando-se principalmente no oportunismo ou indicações e relacionamento.

Conclui-se que a HD Comunicação desenvolveu-se de forma mediana ao longo dos anos, e apesar de não ser uma grande agência, hoje é respeitada pelos clientes. Muitas dificuldades e contratempos atrapalharam na gestão da agência, o que de fato dificultou um impulso maior do negócio. Percebe-se que repetidas vezes os gestores procuraram investir em funcionários e equipamentos para tornar a empresa competitiva. É válido ressaltar que as estratégias deliberadas e emergentes foram realizadas com a melhor das intenções, mas foram retardadas pela falta de inovação, tecnologia e relacionamento adequado para fazer-se diferente de tantos concorrentes existentes no mercado de comunicação local.

Ponderar sobre as decisões, arriscar pouco, priorizar a governança foram destaques observados nas estratégias da HD Comunicação. Portanto, esta é mais uma característica concernente acerca do processo de formação de estratégias da agência, ao longo do período compreendido entre 2002 e 2012. Na primeira fase, a principal mudança é a incubação; na segunda fase, o destaque foi a mudança para a nova sede; na terceira fase, a principal estratégia foi a governança; finalmente na quarta fase, a criação de um novo negócio.

Com relação aos objetivos específicos da investigação desta pesquisa foram elaborados algumas questões norteadoras cujas principais respostas encontram-se a seguir: 1) que motivos levaram os sócios a empreender este negócio? O desejo dos empreendedores se tornarem independentes; 2) quais as estratégias adotadas pela HD Comunicação? Incubação no NECTAR, mudança de sede, investimento em estrutura e investimento em pessoal; 3) quais os motivos da mudança de local da empresa? A necessidade de sair do NECTAR e ter uma estrutura própria proporcionando credibilidade para o negócio; 4) qual o processo da decisão estratégica? Na maioria das vezes ocorreu na base do diálogo e informalmente sem um planejamento estruturado; 5) qual o contexto interno no qual se formou a estratégia? Foram diversos fatores no contexto interno: plano de negócios, agência incubada, dificuldade financeira, tentativa de parceria, novo modelo de gestão; 6) qual o contexto externo no qual se formou a estratégia? Entre os fatores analisados no contexto externo, identificaram-se: concorrência e falta de foco; 7) qual o conteúdo da estratégia? Fatores intangíveis e tangíveis formaram o conteúdo da estratégia como a credibilidade, novos funcionários, status da agência no mercado, participação no Sinapro, novos clientes e rotatividade de estagiários; 8)

como os recursos e vantagens foram explorados pela empresa? Os principais são os funcionários, estrutura organizada e a governança.

A descrição das fases e eventos que constituíram a trajetória da HD Comunicação evidencia que o fenômeno investigado apresenta características das mudanças ocorridas na agência ao longo do tempo que foram analisados nas dimensões apresentadas por Pettigrew, quais sejam contextos externo e interno, conteúdo e processo.

Corroborando os argumentos desenhados ao longo da dissertação, tem-se que o contexto interno foi o principal destaque nas fases um, dois e três, enquanto as três dimensões da mudança se fizeram presentes em todos os momentos dos eventos e episódios ocorridos na agência HD Comunicação.

Percebe-se neste estudo, que o sonho do protagonista Carlos Schuler em manter a agência funcionando foi maior do que a lucratividade e o retorno financeiro. Provavelmente qualquer outro empreendedor não continuaria nesta condição, após dez anos, manter uma empresa que não é lucrativa. Entender um empreendedor sobre as expectativas, sonho e realidade é bastante complexo, é uma questão de sentimento, emoção que move a motivação para continuar com os diversos obstáculos enfrentados em cada situação.

Fatores como sorte, relacionamento, cultural e econômico são condicionantes em seu contexto interno e externo, impulsionando ou retardando o crescimento. É possível que nos próximos anos a HD Comunicação supere as deficiências financeiras e conquiste clientes mais rentáveis, com isso o seu crescimento seja mais acelerado, a agência mais respeitada e conseqüentemente mais competitiva.

Diante da construção e análise desta dissertação acredita-se contribuir com os gestores ao longo dos próximos anos nos eventos e fases que irão surgir. A gestão pode ser aprimorada, e as estratégias podem ser traçadas e direcionadas pelos resultados e análise encontrados nos dados levantados em entrevistas, pesquisa documental, livros, artigos que amparam cientificamente este estudo.

Referências

- ABAP NACIONAL. <http://www.abapnacional.com.br/busca.cfm>. Acessado em 28 de julho de 2012.
- _____. http://www.abapnacional.com.br/pdfs/leis/legislacao_integral.pdf. Acesso em 13 de setembro de 2012.
- ANDRADE, A. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.6, n.1, p.33-38, Jan/Mar 2001.
- ANGELO, E. B. O empreendedorismo. In: BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 17-27.
- ANDREWS, K. O. O Conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58.64.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais: uma agenda de pesquisa para as empresas brasileiras. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD ROM.
- BARBOSA, Gabriela Lins. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da Acumuladores Moura S.A.** Dissertação de Mestrado: Gabriela Lins Barbosa. - Recife: O Autor, 2008. 171 folhas.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, Jay B., **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.
- BARRETO, Aldo P. Histórias da propaganda em Pernambuco. Recife: SINAPRO-PE, 2009.
- BERTERO, C.O.; BINDER, M.P.; VASCONCELOS, F. C. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. In: BERTERO, C.O.; CALDAS, M. P.; WOOD Jr., T. **Produção científica em administração no Brasil: estado da arte**. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 19-34.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas. 4ª ed. 2006.

BOGDAN, Robert. BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora Ltda, 1994.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: Enanpad 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR.

BRASIL. Lei nº 4.680, de 16 de junho de 1965. Altera o Regulamento para execução da Lei no. 4.680, de junho de 1965 que regulamenta a profissão de publicitário. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 fev. 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D57690.htm. Acesso em: 22 dez.2013.

BRUSH, C. G., GREENE, P. G., & HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, 42(1), 20-35. 2002.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, special issue, p. 5-14, 1992.

CHANDLER JR., Alfred. D. Introdução a *Strategy e Structure*. In: _____. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 123-140.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COSTA, Antonio Fernandes Gomes da. **Guia para elaboração de monografias**. Relatórios de pesquisa. 3. ed. Rio de Janeiro: Interciencias, 2003.

DEGEN, R. J. **Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DE WIT, Bob e MEYER, Ron. **Strategy**: process, content, context: an international perspective. 3rd. Italy: Thomson, 2004.

DOLLINGER, M. J. **Entrepreneurship**: strategies and resources. Illinois: Irwin. 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DURAND, José Carlos. Publicidade: estratégias americanas e interesses de brasileiros, 1930-1970. Colóquio Saber e Poder. São Paulo: Focus, Unicamp. 2008.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: Enanpad: 2007. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, ab./jun. 1999.

FILION, L. J. Entrepreneurship and Management: Differing but Complementary Processes. In: Internationalizing Entrepreneurship Education and Training – Conference, Arnhem-Nijmegen, Hollanda, 1996. **Proceedings...** Arnhem-Nijmegen: Intent, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, C. K.; MELO R.; SILVA A. B. **Pesquisas Qualitativas em Estudos Organizacionais** – Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GOMES, N. Publicidade ou Propaganda? É isso aí! Porto Alegre: **Revista FAMECOS**, 2001, p. 111 – 120.

GRACIOSO, Francisco. 50 anos de vidas e propaganda brasileiras. São Paulo: Mauro Ivan Marketing Editorial Ltda, 2001.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications to Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

_____. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. UK: Blackwell Publishers Inc, 1995.

HENDERSON, B. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-10.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resourced-based view: *Capability lifecycles*. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, 2003, p. 997-1010.

HILLS, G., & LAFORGE, R. W. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois. 1996.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIN, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HUFF, A. S.; REGER, R. K. A review of strategic process research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção. Rio de Janeiro, 2011.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

JONES, S. **Developing a learning culture**: Empowering people to deliver quality, innovation and long-term success. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.

KETS DE VRIES, M. F. R. The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. **Human Relations**, v. 49, n. 7, 1996.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management** (5a ed.). New Jersey: Prentice-Hall. 1995.

KERIN, R. A.; HARTLEY S.W.; BERKOWITZ, E.N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. Tradução: Alexandre Oliveira 8.ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KOTLER, Philip. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª reimpressão.

LABAREE, Robert V. The risk of ‘going observationalist’: negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer. London: Sage, 2002.

LALLÉ, Béatrice. The Management Science Researcher Between Theory and Practice. London: Sage 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 4 ed, Porto Alegre, 2006.

MARIOTTO, F. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, vol.43, n.2, p.78-93, Abr/ Mai/ Jun, 2003.

MATTOS, Pedro Lincoln. A entrevista não-estruturada como forma de conversação. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. The entrepreneur, risk-perception and change over time: a typology approach, IBAR, 20 (1), 1999. 126-140.

MELIN, L. Internationalization as a strategic process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 99-118, 1992.

MENDES, Humberto. Crônicas de Propaganda. São Paulo: nVersos, 2013.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLS, J. et al. Practical competence and resource framing. In: MILLS, J. et al. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. **O processo da estratégia** (2a ed). Porto Alegre: Bookman. 2001.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

_____. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

_____. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

_____. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 25, 1987.

_____. Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Ballinger, 1990. p. 105-235.

_____. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

_____. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.

_____.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 26-32.

MORAES, Walter Fernando Araújo de; KOVACS, Érica Piro; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: uma análise crítica. In: I Simpósio Internacional de Administração de Marketing da ESPM. **Anais...**, São Paulo: ESPM, 2006.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3.ed. Oxford: Oxford University Press, 1995, p. 1-42.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: _____. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

PINTO, Antônio Lino. *Abri minha agência, e agora?* São Paulo: Dash, 2013.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jul. 2005, p. 399-424.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Toward a dynamic theory of strategy**. *Strategic Management Journal*, v.12, p.95-117, Winter issue 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, Maio-Jun. 1990.

PREDEBON, J. (Coordenador). **Curso de Propaganda: do anúncio à comunicação integrada**. São Paulo: Atlas, 2004.

QUEIROZ, Adolpho. Inventário acadêmico e profissional da história da propaganda no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, PósCom-Methodista, a. 29, n. 49, p. 85-104, 2º sem. 2007.

QÜINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RING, P. S., & VAN De Ven, A. H. Developmental processes of cooperative Interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, 19(1), 90-118. 1994.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: A aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-54.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental Issues in Strategy. In: _____. (Ed) **Fundamental Issues in Strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SILVA, Marlize Paulo da. *Relação das práticas de recursos humanos com turnover: um estudo de caso com empresas do norte do Paraná*. Ribeirão Preto: Dissertação de Mestrado, 2013. Página 45.

SINAPRO. http://www.sinapro-pe.com.br/normas/normas_padra_atividade_publicitaria.php. Acessado em 28 de julho de 2012, as 18:30.

SINAPRO. http://www.sinapro-pe.com.br/normas/normas_padra_atividade_publicitaria.php. Acessado em 2 de dezembro de 2013, as 20:40.

STEVENSON, H. H., & GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, 63(2), 85- 94. (1985, March/April).

SUN TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. Working with data: data analysis in qualitative research. In: _____. **Introducing to qualitative data research methods**: a guidebook and resource. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1998, p. 134-163.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. Burr Ridge, III.: Richard D. Irwin, 1994.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, special issue, p. 169-188, 1992.

_____; HUBER, George P. Longitudinal research methods for studying processes of organizational change. **Organizational Science**, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Safári de Estratégia: Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...**, Campinas: XXV EnANPAD, 2001, CDROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERSIANI, Ângela; REZENDE, S. F. L. Exportação e Trajetórias: O Que Emerge dessa Interface? In: XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...**, Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007, CD-ROM.

YIN, R. K. **Case study reseach: design and methods**. EUA: Sage Publications, 2002. 3.ed.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

_____. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ZANNI, P. **Uma perspectiva histórica do conceito de estratégia emergente**. FGV-SP, Ibero-American 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0210_Paper_Pedro_Pinto_Zanni.pdf>. Acesso em 3 de dezembro de 2012

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Orientação ao pesquisador: este roteiro de entrevista deve ser aplicado em caráter exploratório para caracterização dos eventos cruciais para o processo de formação das estratégias da HD Comunicação; localizada em Recife. Com o auxílio destas entrevistas e da pesquisa documental, será construído um gráfico temporal, onde esses eventos estarão caracterizados. A amostra para este roteiro constitui gestores, ex-sócios, clientes, parceiros, gurus, ou demais pessoas que tenham ou tiveram envolvimento com o processo, contexto interno e externo e conteúdo da HD Comunicação através dos eventos relevantes.

Início da entrevista:

- a) Coletar os dados pessoais sobre o entrevistado, como formação, empresa atual, cargo, e tempo na função;
- b) Apresentar os objetivos da pesquisa;
- c) Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados;
- d) Identificar a relação do entrevistado com a HD Comunicação.

Final da entrevista:

- a) Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplada por este roteiro;
- b) Agradecer a atenção.

PERGUNTA DE PESQUISA	Quais as características do processo de formação estratégica da HD Comunicação, ao longo de sua existência?
OBJETIVO GERAL	Analisar as principais características da formação das estratégias em termos de processo, contexto interno e externo e conteúdo da HD Comunicação por meio de eventos relevantes, ao longo da sua existência.
OBJETIVO ESPECÍFICO (1)	Descrever os eventos relevantes, especificamente no período de 2002 a 2012.
OBJETIVO ESPECÍFICO (2)	Descrever as estratégias de atuação nos eventos.
OBJETIVO ESPECÍFICO (3)	Analisar o processo da decisão estratégica.
OBJETIVO ESPECÍFICO (4)	Analisar o contexto interno no qual se formou a estratégia.
OBJETIVO ESPECÍFICO (5)	Analisar o contexto externo no qual se formou a estratégia.
OBJETIVO	

ESPECÍFICO (6)	Analisar o conteúdo da estratégia
OBJETIVO ESPECÍFICO (7)	Analisar como os recursos competitivos moldaram as estratégias de atuação.
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO (1)</p> <p>1 Faça uma breve descrição da sua interação na HD Comunicação, enfatizando os momentos cruciais da sua atuação na empresa: (MINTZBERG, 1978;1998;2000;1992; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).</p> <p>2 Que motivos levaram os sócios a empreender este negócio no segmento de comunicação? (FILION, 1991; DRUCKER, 1987; PREDEBON, 2004; SANT'ANNA, 2002).</p> <p>3 Quais foram as principais estratégias de formação adotadas pela HD Comunicação no período compreendido entre os anos 2002 e 2012? (MINTZBERG, 1973; 2001; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; BARNEY, 2002).</p> <p>4 As estratégias adotadas pela HD Comunicação foram planejadas formalmente? (ANSOFF,1973; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000)</p> <p>5 Quais os eventos importantes pelos quais a empresa passou ou está passando, a exemplo de conquista de novos clientes, contratação de funcionários ou financiamento ? (BERGAMINI, 1997; BERNARDI, 2003; PETTIGREW, 1987; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO (2)</p> <p>6 Qual a importância das networks para o sucesso das estratégias da formação da HD Comunicação? (PORTER, 1986; BARNEY, 1991).</p> <p>7 Como o conhecimento dos executivos adquirido com as experiências em outras empresas contribuíram para a concepção e implementação das estratégias de formação da HD Comunicação? (ANDREWS, 2001; MINTZBERG, 1978; ANSOFF, 1977).</p> <p>8 O quão dependente é hoje a HD Comunicação dos clientes locais? (PORTER, 1991; BARNEY, 1991)</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO (3)</p> <p>9 Como o processo de formação de estratégias vem acontecendo ao longo dos anos? (MINTZBERG, 1978; 1998; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; VAN DE VEM, 1992).</p> <p>10 Como ocorreu a prospecção dos clientes? (PORTER, 1986; BARNEY, 1991).</p> <p>11 Como o papel pessoal do empreendedor influencia no processo de formação de estratégias (PETTIGREW, 1987; FILION, 1991) na HD Comunicação?</p> <p>12 Quais os recursos que, para a HD Comunicação, são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis? (BARNEY, 1991; 2002); (BARNEY; HESTERLY, 2007)</p> <p>13 Como esses recursos são explorados pela empresa? (BARNEY, 2002); (BARNEY; HESTERLY, 2007).</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO (4)</p> <p>14 Qual a ligação entre o sucesso na competição com outras agências os seus recursos internos e</p>	

competências essenciais? (PRA HALAD; HAMMEL, 1990; BARNEY, 1991).

15 Como as variáveis como cultura, reputação, know-how tecnológico, recursos humanos, tecnologia e financeiros influenciam nas estratégias de atuação da HD Comunicação? (DHANARAJ; BEAMISH, 2003).

OBJETIVO ESPECÍFICO (5)

16 Em relação a HD Comunicação, quais as vantagens dela estar no Bairro da torre em Recife? (PORTER, 1991; BARNEY, 1991).

17 Quais as vantagens da HD Comunicação em relação às outras empresas do setor de publicidade e propaganda em Recife? (PORTER, 1991; BARNEY, 1991).

OBJETIVO ESPECÍFICO (6)

18 Como estas vantagens são exploradas pela empresa? (PORTER, 1991; BARNEY, 1991).

19 Quais os riscos assumidos pelos empreendedores na HD Comunicação? (DRUCKER, 1987).

20 Fatores como: expectativas, humor, desejos, influenciaram nas decisões da empresa? (ROWE, 2002).

OBJETIVO ESPECÍFICO (7)

21 Como os recursos da HD Comunicação influenciam na escolha das estratégias de formação? (PETTIGREW, 2002; BARNEY, 1991; 2002).

22 Quais as vantagens de propriedade adquiridas de conhecimentos anteriores (gestão administrativa, capacidade de explorar diferenças entre clientes e gestão de riscos) que influenciaram as estratégias e formação subsequentes? (DRUCKER, 1987; FILION, 1991).

23 Com relação a atuação da HD Comunicação, quais os recursos específicos utilizados (qualidade e preço dos serviços, infra-estrutura, custos de transporte e comunicação, língua, cultura, política comercial e tecnológica, incentivos para atração de empresas que favoreceram / distanciaram a escolha da HD Comunicação)? (BRANDÃO, GUIMARÃES, 1999; PORTER, 1991).

24 A que são atribuídas estas vantagens? (PORTER, 1991; BARNEY, 1991).