

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**CONTEXTO AMBIENTAL E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: um estudo das  
estratégias das agências de publicidade curitibanas em face da crescente competição do  
mercado.**

**CURITIBA**  
**2004**

**ALINE JULIANA LOPER**

**CONTEXTO AMBIENTAL E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: um estudo das estratégias das agências de publicidade curitubanas em face da crescente competição do mercado.**

**Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim  
Castor**

**CURITIBA  
2004**

À minha mãe, responsável pela  
minha educação fundamental e  
determinação dos meus valores  
morais - fatores que me  
permitiram chegar até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, pelo grande exemplo como professor e ser humano.

Àqueles professores do mestrado que foram além do ensino da matéria devida, e deixaram lições de vida. Agradeço não apenas pelas lições aprendidas, mas pelo apoio decisivo que me foi dado, naqueles momentos em que pessoas que deveriam estar ao meu lado, me ensinando e me orientando nessa árdua jornada de mestrando, optaram por obstruir o meu caminho.

À toda a minha turma de mestrado, principalmente àqueles que se tornaram meus grandes amigos. Os intervalos das aulas, as festas, as viagens vão ficar para sempre na minha memória como um período extraordinário que igual jamais haverá. Com vocês eu aprendi que o conhecimento acadêmico se torna pequeno nas mãos de pessoas pequenas, e que esse mesmo conhecimento é grandioso e importante quando pertence a pessoas extraordinárias.

À minha família.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	3
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.3. JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....	4
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	5
<b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	7
2.2. RESPOSTAS ESTRATÉGICAS.....	17
2.3. O MERCADO PUBLICITÁRIO .....	22
2.3.1. Agência de Publicidade.....	27
2.4. CONTEXTO AMBIENTAL E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	30
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	34
3.1.1. Perguntas de pesquisa .....	34
3.1.2. Apresentação das variáveis.....	35
3.1.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	35
3.1.4. Definição de outros termos relevantes .....	37
3.2. DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA.....	38
3.2.1. Seleção de casos para o estudo .....	38
3.2.2. Delineamento da pesquisa .....	39
3.2.3. Dados: fonte, coleta e tratamento .....	40
3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta das informações .....	43
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	44
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	46
4.2. ANÁLISE AMBIENTAL.....	53
4.3. REAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	66
4.4. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	76
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>81</b>
5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	86
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>92</b>

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura I – Estratégias deliberadas e emergentes.....</b>	<b>9</b>
<b>Tabela I - Categorias de desafios estratégicos.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela II – Conjunto de respostas estratégicas.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabela III - Fatores ambientais amplos:.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela IV - Entrevistas.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela V - Documentos.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela VI – Agências.....</b>	<b>46</b>

## RESUMO

Esse trabalho investiga a relação entre o contexto ambiental e as reações estratégicas das agências de publicidade curitibanas, considerando os competidores estrangeiros e nacionais. Com a identificação de alterações ocorridas no mercado publicitário local, como a saída de grandes contas de empresas paranaenses para o mercado paulista, e a entrada de grandes agências no mercado local, através de parcerias ou filiais, houve a necessidade das agências locais reagirem para crescerem ou mesmo sobreviverem no mercado. Como material empírico utilizou-se a narrativa dos responsáveis pela administração das agências selecionadas para o estudo multi-caso que a presente pesquisa se propôs. Com base em um referencial teórico pode-se identificar as reações às diversas alterações do contexto ambiental, como mudanças tecnológicas, demográficas, sócio-culturais, político-legais, e alterações relacionadas aos concorrentes. Com os dados coletados percebe-se que para enfrentar a concorrência das empresas de São Paulo, e a entrada no mercado de multinacionais, as empresas locais tem se atualizado constantemente em termos de tecnologia e informação; tem criado parcerias quando necessário; e tem se reestruturado para oferecer soluções em comunicação, e não apenas serviços de publicidade e propaganda, entre diversas outras reações. Apesar de algumas similaridades nas ações e reações estratégicas, os dados analisados não conduziram a um conjunto de características que possam ser padronizadas. A conclusão que se pode apresentar é que não se pode enquadrar as reações estratégicas das agências de publicidade estudadas em uma tipologia ou padrão.

Palavras-chaves: estratégia, agências de publicidade e propaganda, contexto ambiental.

## ABSTRACT

This work investigates the relation between environment context and strategic reactions of advertising agencies from Curitiba/Brazil, considering the foreign and national market players. With the identification of past alterations on the local advertising market, such as lost of the advertising money of companies from Paraná, and the entrance of big advertising agencies on local market, there was the necessity of reaction from local agencies to growth or survive on the market. The empirical material used was interviews with the people responsible by administrate the group of agencies selected for this multi-case study. Based on theoretical framework, reactions to environment's alterations were identified. Those alterations were technological, demographics, cultural, legal, political, and related to competitors. Based on the data collected, the local agencies have done many actions to face the competitors, such as: investments on information technology; development of partnership when it is necessary; reorganization to offer alternatives communication solutions not only advertising services; among others reactions. Despite some similarities on strategic actions and reactions, the data analyzed did not provide patterns that could be conducted to a typology.

Key words: strategy, advertising agency, environment context.



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, após a abertura do mercado brasileiro, o número de empresas estrangeiras instaladas no Brasil tem sido crescente. Atingindo diversos setores, esse fenômeno também ocorreu no mercado publicitário. As grandes agências multinacionais, chamadas de mega-agências, aumentaram seu número no país. Utilizando várias estratégias de entrada, que vão desde a criação de parcerias com agências nacionais, até a instalação de suas próprias subsidiárias, essas mega-agências alteraram o contexto ambiental do setor.

O presente estudo será desenvolvido a partir da análise das mudanças que ocorreram no mercado publicitário, tendo como foco principal as estratégias das agências locais curitibanas para sobreviver em um ambiente tão competitivo.

E não é apenas a concorrência internacional que o setor publicitário curitibano enfrenta. A força do mercado publicitário paulista também contribuiu para o desenvolvimento de maior competição. Por muito tempo as grandes empresas paranaenses não utilizavam os serviços das agências locais, contratando serviços de comunicação na maior cidade brasileira. As justificativas para tal comportamento eram diversas, variando entre a busca pelo status de trabalhar com agências renomadas, ou a busca de uma qualidade que supostamente não existia em Curitiba.

Assim, em meio a um ambiente tão complexo, que além da crescente concorrência, enfrenta turbulências econômicas, inovações tecnológicas, e aumento de regulamentações, as agências de publicidade e propaganda curitibanas estão conseguindo não apenas sobreviver, mas também crescer e obter reconhecimento nacional.

Como afirma Porter, a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Assim, pode-se afirmar que a estratégia de uma empresa está relacionada com seu contexto ambiental:

“A chave para o crescimento – mesmo para a sobrevivência – é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal dos oponentes, estejam eles

estabelecidos ou não, e menos vulneráveis a erosão provocada por compradores, fornecedores, e produtos substitutos. Estabelecer tal posição pode tomar muitas formas – solidificando relacionamentos com clientes favoráveis; diferenciando o produto substantivamente ou psicologicamente através do marketing; integrando para frente e para trás; e estabelecendo uma liderança tecnológica. (Porter e Montgomery, 1998, p.26)”.

Em busca de crescimento, reconhecimento, maior lucratividade ou apenas sobrevivência, as agências curitibanas têm, de algum modo, articulado suas decisões e ações no sentido de se adaptar ao seu instável ambiente. Esse conjunto de decisões e ações pode ser traduzido em estratégias, algo cada vez mais importante em empresas de qualquer porte, em todos os setores, e que ocupa diversos níveis hierárquicos na organização.

A falta de tradição do mercado publicitário paranaense em possuir estratégias definidas faz com que as ações das empresas sejam na maioria das vezes uma reação a alguma alteração no contexto ambiental, e não ações que preparem as agências para essas mudanças em fatores ambientais.

Como afirma Oliver (2001) o tempo é o mais caro e assustador das commodities corporativas, e uma estratégia bem definida pode poupar um tempo precioso para a organização. Além disso, o foco da empresa em uma análise estratégica crítica, na seleção das alternativas relevantes, e na escolha da melhor estratégia, também poupa dinheiro.

Assim, o presente estudo irá demonstrar como as agências de publicidade e propaganda de Curitiba estão elaborando suas estratégias em um ambiente turbulento, sejam elas estratégias emergentes ou deliberadas.

Segundo Miles e Snow (1986) existe uma sinergia no mercado, isto é, existe uma simetria entre as características e operações de empresas que atuam no mesmo setor, havendo uma interdependência implícita. A sinergia do mercado publicitário curitibano será estudada através da análise das estratégias organizacionais das agências selecionadas, sejam elas formalmente elaboradas, ou emergentes.

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O tema de pesquisa do presente estudo envolve as estratégias utilizadas pelas agências de publicidade e propaganda essencialmente curitibanas, em face da competição crescente do meio causada pela entrada de grandes agências internacionais e pela força crescente do mercado publicitário paulista.

Essa competição, que não se resume apenas a entrada de grandes agências no mercado local, mas também a fuga de grandes contas para outros mercados, principalmente São Paulo, tem sido um fator de grande impacto para a determinação da dinâmica do mercado local.

Segundo Mintzberg (2001), as estratégias podem ser formadas em uma organização sem serem conscientemente intencionais, isto é, sem serem formuladas, assim, muitas agências de publicidade podem ter reagido às mudanças do mercado sem terem uma estratégia pretendida, e sim uma estratégia emergente.

Portanto, considerando que houve alterações no mercado publicitário, e que o ambiente competitivo é decisivo para a estratégia, seja ela deliberada ou emergente, o problema de pesquisa proposto é:

**De que maneira as agências de publicidade curitibanas estão respondendo estrategicamente à entrada das grandes agências multinacionais e as agências do mercado paulista?**

A partir desse problema de pesquisa, têm-se vários objetivos que foram alcançados. Cada objetivo descrito abaixo contribuiu para o responder ao problema de pesquisa proposto.

## **1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar de que maneira as agências de publicidade curitibanas estão respondendo estrategicamente à ameaça das grandes agências multinacionais e ao mercado paulista.

Os objetivos específicos, que conduziram o presente trabalho ao alcance do problema de pesquisa, são os seguintes:

- Descrever o contexto ambiental relativo às pressões competitivas nos níveis local, nacional e internacional;
- Descrever as alterações ocorridas no mercado publicitário curitibano, decorrentes da entrada de grandes agências paulistas e multinacionais;
- Analisar de que forma o mercado publicitário curitibano reage estrategicamente a essas alterações, considerando:
  - as principais forças que atingem as decisões estratégicas das agências curitibanas;
  - o posicionamento estratégico das empresas do setor em estudo;
  - as estratégias de ação implementadas pelas organizações em estudo;
- Verificar, comparando as estratégias das empresas do setor, o nível de similaridade na formulação da estratégia de cada empresa; conseqüentemente, investigar se tais estratégias seguem padrões típicos.

## **1.3. JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA**

Uma pesquisa completa tem razões teóricas e práticas que justificam a sua realização. No campo teórico, a pesquisa deve contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico, agregando algum diferencial ao conhecimento já existente. Do ponto de vista prático, a pesquisa deve contribuir para o enriquecimento dos benefícios aplicados na sociedade a partir do conhecimento acadêmico.

As constantes mudanças, a turbulência ambiental e o crescimento de determinados setores da economia os tornam atrativos para serem temas centrais de estudos acadêmicos. O presente estudo visa explorar as teorias administrativas no campo da estratégia e aplicá-las a realidade do setor publicitário, um setor que tem tido constante crescimento no Brasil, e tem enfrentado todas as dificuldades de um ambiente globalizado.

Desta forma, a presente pesquisa busca fornecer subsídios para preencher uma lacuna nos estudos desta área: a aplicação dos conceitos de estratégia em um setor pouco estudado, o mercado publicitário. A compreensão da aplicação prática de estratégias pode aumentar o entendimento de todo este campo de estudo, bem como, servir para futuras referências em outros trabalhos acadêmicos.

Um estudo contextualizado na realidade brasileira também tem sua relevância prática, pois levanta dados e questões referentes ao setor publicitário que poderão servir como referência para futuras decisões estratégicas das empresas envolvidas. Esse setor da economia, apesar de movimentar R\$ 13,218 bilhões somente no Brasil (IBGE, 2002), ainda é foco de poucos estudos administrativos.

Por fim, este estudo objetiva contribuir para a construção do entendimento sobre estratégia organizacional a partir de um enfoque criativo deste campo da produção científica.

#### **1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos.

O primeiro contém a introdução, onde são apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas teórica e prática para a realização deste estudo. O segundo capítulo apresenta a base teórico-empírica que fundamenta a presente proposta.

No terceiro capítulo constam os procedimentos metodológicos que direcionam o trabalho, demonstrando como serão atingidos os objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis estudadas e as definições de termos

relevantes. Além disso, são estabelecidos o delineamento da pesquisa, as fontes, técnicas de coleta, e o tratamento dos dados coletados.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados, visando responder as perguntas anteriormente propostas, sendo seguido das conclusões finais do presente estudo.

Por fim, a parte final indica as referências bibliográficas utilizadas na fundamentação desta dissertação e posteriormente estão anexados materiais de apoio que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa de campo.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Na primeira parte deste trabalho foram delineados o problema, os objetivos e a justificativa deste estudo. Agora será apresentado o referencial teórico-empírico que sustentará a presente pesquisa, apresentando os conhecimentos acumulados através do tempo sobre estratégia e estudos sobre respostas estratégicas. Também apresentará, de maneira mais específica possível o desenvolvimento do mercado publicitário curitibano.

Essa base deverá dar respaldo a pesquisa de campo que ocorrerá na fase posterior a este estudo. Para tanto foi dividida em quatro partes. Primeiro são apresentados os resultados de diversos estudos na área de estratégias organizacionais, e também pesquisas sobre respostas estratégicas. Depois tem-se a descrição do mercado publicitário, enfatizando o contexto ambiental do presente estudo. Por fim, será analisado o tema referente as mudança, pressões competitivas, percepção do ambiente, e influências no posicionamento e reação estratégica das empresas.

O objetivo buscado com o desenvolvimento desta base teórico-empírica é destacar a literatura existente sobre os principais conceitos que compõem o problema de pesquisa.

### **2.1. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

A origem de formulações estratégicas remete aos tempos da antiguidade clássica, onde estratégias podiam ser percebidas em ações diplomáticas e militares. Perdurando através dos séculos, as estratégias chegaram às organizações da atualidade. Apesar de cada época apresentar seu próprio conceito para este termo, e variações serem encontradas segundo a orientação epistemológica dos estudiosos do assunto, as definições que seguem apresentam a estratégia como parte integrante das mais diversas organizações desse início de século.

Segundo James Brian Quinn, (Mintzberg e Quinn, 2001), estratégia pode ser definida como o padrão que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. O autor ainda ressalta que a boa formulação de uma estratégia ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com bases em competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

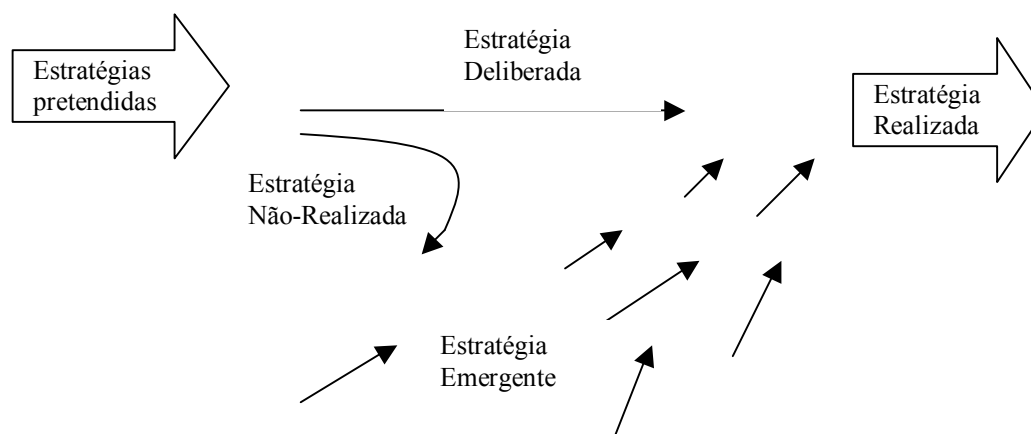
Mintzberg (1987), seguindo sua tradição de classificar seus estudos com o uso do número cinco, apresenta cinco definições para estratégia: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como plano é um curso de ação, uma diretriz. Como plano a estratégia pode ser um pretexto, isto é, apenas uma ameaça, ou uma manobra para enganar outro competidor. Tanto como plano, tanto como pretexto, as estratégias são pretendidas, a sua realização levanta o conceito de estratégia como padrão, que representa um fluxo de ações, abrangendo o comportamento resultante.

A estratégia como posição apresenta a interação da organização com o ambiente, é o posicionamento da empresa diante do mercado, dos competidores. Por fim, a estratégia como perspectiva apresenta um conceito abstrato que existe na mente das pessoas interessadas, porém que é compartilhada pelos membros da organização através de intenções ou ações.

Conforme apresentadas acima, as estratégias podem ser pretendidas ou realizadas. Quando existe uma intenção anterior que foi realizada, a estratégia é deliberada. Quando padrões se desenvolvem na ausência de intenções, ou com intenções que não foram pretendidas, chama-se a estratégia de emergente. A Figura I demonstra estas definições.



**Figura I – Estratégias deliberadas e emergentes**



Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001, p. 29).

Muitos autores contextualizam a estratégia no ambiente que a empresa atua. Para Andrews (2001), o conceito de estratégia empresarial envolve, além de um padrão de decisões, o tipo de organização econômica e humana que a empresa pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários, e comunidade.

Afirmando que existe uma falta de consenso na definição de estratégia, Chaffee (1985) reuniu as definições apresentadas por diversos estudiosos da área em grupos, criando três modelos de estratégia: o linear, o adaptativo e o interpretativo. A estratégia linear consiste em decisões integradas, ações ou planos utilizados para definir e alcançar metas organizacionais. Para atingir suas metas a organização pode se adaptar ao ambiente através da redefinição de produtos e mercados, e os altos executivos, tendo poder para mudar a organização, tomam decisões através de um processo racional. Para se medir resultados se uso fatores como lucro e produtividade.

O segundo modelo, a estratégia adaptativa, monitora o ambiente e faz as mudanças necessárias em suas ações, portanto, o foco não está mais no fim desejado, e sim no meio de alinhar a organização com o ambiente. Mudanças não se referem apenas a produtos e mercados, mas também a estilo, marketing qualidade, e outras

nuanças. Nesse modelo as decisões não são centralizadas nos altos executivos, e o ambiente é o determinante das ações da organização.

Por fim, o modelo de estratégia interpretativa representa um contrato social, no qual a existência da organização reflete sua habilidade de atrair um número suficiente de indivíduos para cooperar em troca de mútuo benefício. A meta da organização e possuir legitimidade, e a estratégia é dependente de símbolos e normas. Metáforas contextualizam e guiam as atitudes individuais dos participantes da organização.

Assim, para uma organização mecanicista uma estratégia linear é adequada; a estratégia adaptativa pode ser aplicada quando questões de oferta e procura existem em organizações biológicas; e a estratégia interpretativa é adequada para ambientes complexos, incorporando as outras duas estratégias.

Mintzberg (2001), analisa a formação de estratégia em cinco tipos de organizações. Iniciando com a organização empreendedora, na qual a organização é dinâmica, flexível e na maioria das vezes, seu líder é o próprio proprietário. Muitas agências de publicidade curitibanas se encaixam nessa estrutura. Assim, as estratégias nestas organizações são normalmente deliberadas, visto que refletem as intenções do líder. Porém, devido ao caráter pessoal das decisões, os detalhes dessas estratégias podem emergir a medida que se desenvolvem. A organização se mantém estável quando inserida em um ambiente benigno, porém, quando o ambiente desafia a organização, o líder precisa fazer adaptações, como, por exemplo, procurar um novo nicho de mercado para operar.

A organização empreendedora enquadra-se no que Mintzberg (1995) classifica como estrutura básica, cujo elemento é a cúpula estratégica, que a coordena através da supervisão direta. É uma estrutura orgânica, na qual há uma pequena hierarquia e pouca divisão de trabalho. O poder é centralizado pelo principal executivo, que tem uma grande amplitude de controle e tende a desenvolver intuitivamente suas estratégias, buscando agressivamente oportunidades de mercado. Por vezes a estratégia desse tipo de organização é a extrapolação da personalidade do seu principal executivo.

Quanto à burocracia mecanizada (Mintzberg, 1995), também chamada de

organização maquinal (Mintzberg, 2001), os processos de trabalho são altamente padronizados, com tarefas operacionais simples e repetitivas. O setor fundamental é a tecnoestrutura, na qual se encontram os analistas que fazem a padronização. A forma de comunicação é formal, existe uma clara divisão de trabalho, e diferenciação entre unidades. O controle é fundamental, devido à tentativa de eliminar incertezas e evitar conflitos, podendo tornar-se sistemas fechados, tendo dificuldades de adaptação e de fazer mudança nas estratégias, por isso não se mantém em um sistema dinâmico ou complexo. Assim, a cúpula estratégica tem grande poder, formando uma estrutura centralizada verticalmente. Toda informação importante deve ser enviada estrutura acima, e as estratégias pretendidas são enviadas hierarquia abaixo.

A estrutura maquinal é utilizada em organizações com um volume de trabalho operacional suficientemente grande para necessitar de repetição e padronização: produção em massa. É a configuração dominante na sociedade atual, devido à demanda por produtos e serviços padronizados e de baixo preço.

A organização profissional se configura caracteriza pela descentralização vertical e horizontal; seu funcionamento está baseado nas habilidades e conhecimentos de seus operados profissionais, que executam a padronização de bens e serviços, através de habilidades. Esse tipo de coordenação apresenta algumas deficiências, pois, ao permitir a autonomia de seus membros, tem dificuldades para tratar com profissionais incompetentes e com profissionais que ignoram as necessidades da organização. Para permitir que os indivíduos do núcleo operacional controlem seu próprio trabalho, a organização admite especialistas treinados e doutrinados, chamados de profissionais. O treinamento é realizado previamente pelo profissional, bem como dentro da própria empresa, complementado da doutrinação. Esse treinamento no serviço e a doutrinação servem para a exposição de padrões a serem seguidos.

Devido à natureza dos trabalhos da burocracia profissional, a padronização por processos ou por saídas não pode ser medida, e uma supervisão direta, por exemplo, não permitiria a relação do profissional com seus clientes, que é uma relação autônoma e direta. Por isso, muitas questões estratégicas recaem sob o controle direto o próprio profissional, por vezes, não sendo um modelo único e integrado de decisões.

A organização diversificada possui uma estrutura divisional, sendo que cada unidade de negócio tem certa autonomia, e nenhum compromisso com as outras unidades. Devido à autonomia das divisões, a cúpula estratégica tem que controlar o desempenho, assim o mecanismo de cooperação é a padronização de resultados. Assim caracteriza-se por uma descentralização vertical paralela, pois o gerente de cada divisão possui poder formal para tomar decisões relativas a seus mercados, mas suas delegações não descem muito na cadeia de autoridade, por isso é limitada. A comunicação entre a central e a divisão é muito formal, muitas vezes limitada à imposição de padrões de desempenho (de cima para baixo) e aos resultados (de baixo para cima). Representando esta configuração estão os conglomerados industriais. Este tipo de organização permite uma maior reação às mudanças ambientais do que se o conglomerado atuasse como uma única empresa.

Por fim, tem-se uma configuração que é capaz da inovação sofisticada, na qual peritos de diferentes especialidades trabalham em unidades funcionais, formando equipes multidisciplinares, para a realização de projetos baseados no mercado. Nessa estrutura há uma descentralização seletiva na vertical e na horizontal, pois as decisões são distribuídas em todos os níveis da hierarquia. O papel da cúpula é o de monitorar os projetos, resolver as perturbações ocorrentes devido a sua estrutura orgânica, e assegurar a interligação com o ambiente externo, que é dinâmico e complexo. Chamadas de adhocracia ou organização inovadora podem ser divididas em dois tipos: a operacional, que inova e soluciona problemas a pedido de um cliente; e a administrativa que faz projetos para si mesma.

Segundo Mintzberg (2001), a estrutura da organização inovadora é formada para reagir a um ambiente complexo e imprevisível, por isso, ela não pode depender de uma estratégia deliberada, as ações precisam ser decididas individualmente, de acordo com as necessidades. O planejamento de ações pode impedir a flexibilidade da organização em reagir criativamente a seu ambiente dinâmico.

Na adhocracia operadora a estratégia evolui à medida que as decisões são tomadas, cada qual deixando sua marca ao criar um precedente, ou reforçando uma estratégia já existente. Já na adhocracia administrativa, possui um processo de

formação de estratégia mais apurado, no qual há maior dedicação ao planejamento de ações, por exemplo, para determinação de fins, mesmo que existe flexibilidade para trabalhar os meios.

Oliver (2001) resume a definição de estratégia como o entendimento da estrutura e dinâmica de um mercado, a determinação da posição relativa da empresa neste mercado, e as ações feitas para mudar a estrutura do mercado ou a posição da organização para melhorar seus resultados. Complementando, Oliver (2002) afirma que todo plano estratégico deve conectado ao mundo e preparado para reagir às notícias, e estar preparado para qualquer evento, mesmo aqueles com poucas probabilidades de acontecer, como catástrofes causadas pelo terrorismo, ou a completa eliminação de tecnologia, capital, recursos humanos, entre outros.

Apesar de vasta a literatura sobre estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) agruparam o pensamento estratégico a partir de uma perspectiva limitada, o que resultou na formação de dez escolas, que foram reunidas em três grupos. O primeiro grupo é formado pelas escolas prescritivas, que se preocupam como a estratégia deve ser. O segundo grupo se preocupa em como as estratégias são formuladas. E o terceiro grupo é formado pela Escola de Configuração que busca integrar todos os elementos estratégicos. Na seqüência apresentam-se as dez escolas.

A escola do design enfatiza a avaliação de situações externas e internas, a primeira avaliando ameaças e oportunidades no ambiente, e a última mostrando as forças e fraquezas da organização. Dois outros fatores também são importantes para a estratégia: os valores gerenciais, que são as crenças e preferências de quem dos líderes formais da organização; e a responsabilidade social, que é a ética da sociedade na qual a organização está inserida. Nesta escola e existe uma clara separação entre pensamento (prescrição) e ação, e a crença que a estrutura segue a estratégia (como afirmou Candler, 1962).

A escola do planejamento tomou como base a escola do design transformou seu modelo simples e informal em uma elaborada seqüência de etapas. Suas premissas básicas são: a estratégia deve ser o resultado de um processo controlado e consciente do planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por

*checklists*, e apoiada por técnicas; a responsabilidade pelo processo é do executivo principal, mas, na prática, a execução está sob responsabilidade dos planejadores; por fim, as estratégias devem ser explicitadas para serem implementadas com atenção aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Em uma crítica a essa escola os autores afirmam que o planejamento formal não permite muitas adaptações ao ambiente, por isso não deve ser um fim por si só, e sim um meio para programar estratégias.

A escola do posicionamento vê a formação da estratégia como um processo analítico. Como nas escolas anteriores, a formação de estratégias continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, explicitado antes de sua implementação formal. Porém houve um direcionamento para a seleção de posições estratégicas genéricas, em mercados competitivos, através de processos analíticos. O processo tende a ser excessivamente deliberado, o que pode ameaçar o aprendizado estratégico. Essas três primeiras escolas formam o grupo prescritivo.

A escola empreendedora, na qual a formação da estratégia é um processo visionário, a estratégia é uma visão do futuro da organização. O processo de formação estratégica é baseado na experiência e intuição do líder, que controla a implementação para alterar o que for necessário. Assim a estratégia é deliberada e emergente, possuindo uma visão maleável igual à de sua organização.

Na escola cognitiva a formação da estratégia ocorre como um processo mental. Essa escola aceita os pressupostos de Herbert Simon sobre racionalidade limitada, na qual o mundo é grande e complexo, porém o cérebro humano e sua capacidade de processar informações são limitados. Outros conceitos de cognição também são aceitos por essa escola, formando a seguinte premissa: a estratégia emerge como perspectiva, isto é, dentro de conceitos, mapas, esquemas, molduras, que dão forma às informações vindas do ambiente. A estratégia é um processo que está na mente do estrategista, em um mundo criado por sua própria experiência.

A escola do aprendizado vê a estratégia como algo que emerge quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela. Tanto o líder como os colaboradores são aprendizes,

pois é o sistema coletivo que aprende. Nesta escola as estratégias aparecem como primeiro como padrões do passado, depois como plano para o futuro, e por fim, como perspectivas que guiam o comportamento.

A escola do poder vê a estratégia como um processo aberto de influências, que enfatiza o uso do poder e política ao negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Nesta escola a estratégia emerge através do poder micro e do poder macro. O primeiro representa um processo de negociações e concessões entre indivíduos, grupos ou coalizões, sem a presença de um interesse específico por muito tempo. O macro poder representa a dependência da organização com seu ambiente, promovendo o seu bem-estar através da cooperação ou controle de outras organizações.

A escola cultural representa a formação de estratégia como um processo coletivo, no qual ocorre a interação social baseada em crenças e interpretações comuns aos membros da organização. Pode identificar um processo de aculturação ou socialização dos pressupostos organizacionais, que por vezes ocorre através de uma doutrinação formal. A estratégia aparece como perspectiva, enraizada em intenções coletivas, e traduzidas em padrões que a organização utiliza para alcançar a vantagem competitiva, mesmo sendo quase inconsciente, a estratégia é deliberada. A cultura pode desencorajar mudanças que podem ser necessárias.

A escola ambiental analisa a formação estratégica como um processo reativo. Assim, o ponto central desta escola é o ambiente em que a empresa está inserida. Tendo base na Teoria da Contingência, que descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização, esta escola prevê que a empresa responde ao ambiente ou é eliminada. Assim as organizações se agrupam em posições distintas e permanecem nestes nichos até que os recursos se tornem escassos ou as condições se tornem hostis. O líder tem a função de analisar o ambiente e adaptar a organização.

Por fim, os autores apresentam a escola da configuração, que integra pressupostos de várias escolas anteriormente apresentadas, e classifica a formação da estratégia como um processo de transformação. A administração estratégica nesta escola tem o objetivo de sustentar a estabilidade, ou as mudanças estratégicas,

reconhecendo a necessidade de transformação e gerenciando o processo de ruptura sem danificar a organização. As estratégias assumem diversas formas e concepções conceituais cada uma em um determinado tempo, adequado a cada situação.

Ainda seguindo a linha de classificar a produção acadêmica sobre estratégia, Rajagopalan e Spreitzer (1996), discorrem sobre mudanças estratégicas e as classificam segundo três perspectivas: racional, aprendizagem e cognitiva. Para esses autores a mudança estratégica assume diferentes formas, qualidades e status os quais a organização passa para se alinhar com o ambiente. Assim, de uma perspectiva racional, a mudança estratégica é uma busca planejada e seqüencial para otimizar soluções para problemas bem definidos.

Dentro da perspectiva da aprendizagem, a mudança estratégica ocorre como um processo iterativo, no qual os gerentes produzem mudanças através de uma série de pequenos passos que visam investigar o ambiente e a organização. Por fim, a perspectiva cognitiva enfatiza o processo interpretativo, assumindo a mudança como um processo interpretativo que é determinado pela cognição e pelas ações dos dirigentes, que, por sua vez, são influenciados pelo contexto ambiental e organizacional.

Quanto às dimensões importantes da estratégia empresarial, Buzzell e Gale (1991) utilizam dois critérios para a identificação destas dimensões: relevância geral, independente da indústria, e mensurabilidade. A cultura organizacional, por exemplo, apesar de afetar no desempenho da empresa, não pode ser mensurada, por isso não constitui uma dimensão importante para a estratégia.

Dentre as dimensões estudadas estão as políticas de preços e produtos, políticas de fixação de preços, programas de marketing, estratégias de investimentos, produtividade da força de trabalho, integração vertical, e pesquisa e desenvolvimento. Para a avaliação da posição competitiva, é importante avaliar a participação no mercado. A posição competitiva é determinante para a estratégia, pois as opções estratégicas disponíveis dependem da posição da empresa no mercado, e o desempenho empresarial sofre a influência das manobras dos concorrentes.



## 2.2. RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Estudos exploratórios-descritivos que investigaram as respostas estratégicas de setores industriais a alguma mudança ambiental foram amplamente encontrados em periódicos estrangeiros. Essas pesquisas apresentam varias classificações para o desenvolvimento de pesquisas sobre respostas estratégicas como apresentadas na seqüência.

Em um estudo sobre diferentes respostas estratégicas a diferentes desafios estratégicos percebidos, Litschert e Bonham (1979) concluíram que, apesar da percepção de desafios ser igual para diversas empresas de um mesmo setor, a resposta estratégica a esses desafios não era similar entre as organizações estudadas. Partindo da hipótese que diferentes percepções de desafios geravam diferentes estratégias e que percepções iguais de desafios geravam estratégias iguais, os autores estudaram pequenas empresas do setor de tintas e vernizes dos EUA.

O estudo de Litschert e Bonham (1979) teve como base os estudos de Hofer's (1973), no qual estão listados desafios estratégicos, e também diversas respostas a esses desafios, como demonstrado na tabela I e II abaixo.

### **Tabela I - Categorias de desafios estratégicos**

#### 1. Desafios relacionados ao mercado

- Mudanças na estrutura do mercado
- Mudanças no ciclo de vida do produto
- Mudanças na estrutura demográfica
- Mudanças no tipo de consumidor atendido
- Mudança na elasticidade da demanda
- Crescimento da demanda total
- Estagnação ou declínio da demanda total

#### 2. Desafios relacionados ao setor

- Mudanças na natureza da diferenciação de produtos

- Mudanças na economia de escala
- Mudanças na estrutura de preço/custo
- Mudanças na tecnologia do produto
- Mudanças no sistema de distribuição
- Mudanças nas barreiras de entrada
- Mudanças na tecnologia dos processos
- 3. Desafios relacionados com os concorrentes
  - Entrada de novos concorrentes
  - Saída de velhos concorrentes
  - Mudança na participação de mercado de concorrentes existentes
- 4. Desafios relacionados com os fornecedores
  - Mudanças na disponibilidade de matéria-prima
  - Mudanças nas condições de negociação
  - Entrada de novos fornecedores ou saída de antigos fornecedores
- 5. Desafios ambientais amplos
  - Mudanças nas condições econômicas
  - Mudanças político/legais
  - Mudanças nos valores sócio-culturais

Adaptado de Litschert e Bonham (1979)

## **Tabela II – Conjunto de respostas estratégicas**

- 1. Mudanças nos objetivos
  - Objetivos de crescimento
  - Objetivos de lucro
  - Outros objetivos
- 2. Mudanças na estratégia
  - Mudanças no escopo produto/mercado
    - Maior penetração nos mercados existentes com produtos existentes
    - Novos produtos para mercados existentes
    - Novos mercados para produtos existentes
    - Diversificação horizontal

Integração *forward*

Integração *backward*

Diversificação concêntrica: marketing

Diversificação concêntrica: produção

Diversificação conglomerada

Mudança nas competências

Marketing

Distribuição

Produção

Pesquisa e desenvolvimento

Finanças

Administrativa

Mudanças no escopo geográfico

### 3. Mudanças nas políticas funcionais

Pequenas mudanças no escopo geográfico

Pequenas mudanças no escopo produto/mercado

Pequenas mudanças nos canais de distribuição

Pequenas mudanças nas políticas de marketing

Pequenas mudanças nas políticas de produção

Pequenas mudanças nas políticas de pesquisa e desenvolvimento

Pequenas mudanças nas políticas organizacionais e de pessoal

### 4. Liquidação

Adaptado de Litschert e Bonham (1979)

Seguindo a avaliação de estudos sobre as respostas estratégicas, uma pesquisa do setor de cuidados com a saúde nos EUA utilizou a classificação de estratégias que variam de uma empresa cuja orientação é eficiência, até outro extremo, das empresas voltadas para o mercado. O primeiro grupo engloba as empresas que consideram seu ambiente estável, por isso focam suas atividades no controle de custos, um enfoque no ambiente interno. O segundo grupo abrange organizações que percebem seu ambiente como imprevisível e dinâmico, por isso investem fortemente em pesquisas, produtos/serviços, e marketing, um enfoque no ambiente externo (Kumar et al, 2002).

Em outro estudo sobre respostas estratégicas, Oliver (1991) demonstra como as empresas respondem estrategicamente às pressões institucionais. A tipologia apresentada sobre respostas estratégicas vai de uma conformidade passiva, a uma pró-ativa manipulação, como apresentado a seguir.

No extremo da conformidade está a estratégia de aceitação, na qual a empresa pode utilizar táticas como o hábito, imitação, ou obediência. O hábito é a aceitação inconsciente de valores e regras. A imitação se refere ao conceito de isomorfismo mimético, no qual pode haver a imitação de estratégias de empresas bem sucedidas, ou mesmo a aceitação de conselhos de consultores. A obediência se refere a aceitação de normas valores ou exigências institucionais.

Organizações que enfrentam demandas institucionais conflituosas, ou inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais relativos a eficiência e autonomia, podem desenvolver a seguinte tática: equilibrar as expectativas dos diversos membros, isto é, alcançar uma paridade entre os interesses internos e dos *stakeholders*. Outra tática é acomodar na organização elementos institucionais, e por fim, tem-se a tática da negociação, na qual existe um esforço para fazer concessões através da negociação com elementos externos.

Evitar conflitos pode ser uma forma de resposta a pressões institucionais. As táticas utilizadas podem ser mascarar uma situação de não-conformidade através da aceitação, por exemplo, quando algum órgão faz uma inspeção em uma empresa, ela coloca em prática alguns elementos que não fazem parte do seu dia a dia apenas para cumprir os requisitos exigidos pelo órgão fiscalizador. Outra tática utilizada é o afrouxamento das amarras institucionais, ou a “fuga” através da mudança de metas, atividades e responsabilidades.

A estratégia do desafio possui três táticas: a primeira é ignorar normas e valores institucionais. A segunda consiste em questionar regras e requerimentos. E a terceira é o ataque que a organização pode fazer as fontes de pressões institucionais, como por exemplo, a mídia.

Por fim, se tem a estratégia da manipulação, que envolve as seguintes táticas: cooptar a fonte das pressões institucionais, fazendo-as participar da organização. Outra tática é a modificação de critérios ou valores, por exemplo, através de um *lobby*. Por fim, se podem manipular as pressões institucionais através do controle, isto é, o domínio de elementos e processos institucionais.

Esse estudo demonstra como um quadro de referência institucional pode acomodar uma série de respostas estratégicas ao ambiente quando o grau de escolha e atividade que a organização apresenta às expectativas e exigências institucionais não se mostra invariável através das condições institucionais.

Apesar de cada setor apresentar respostas estratégicas características, o processo de aprimoramento da tecnologia da informação dentro das organizações como parte de sua estratégia competitiva é uma resposta estratégica encontrada a crescente ameaça da modificação dos mercados devido à globalização (Karimi et al, 1996).

Com as mudanças nas tecnologias da informação, globalização, e surgimento de novas formas organizacionais, levaram a necessidade de haver um melhor entendimento sobre a performance das empresas e suas ações. Mostrando as respostas estratégicas de empresas com fracos desempenhos, Ketchen e Palmer (1999) analisaram diversos hospitais. Essa pesquisa verificou que a reação de organizações com fraco desempenho foi buscar agressivamente novas tecnologias, e eliminar as velhas. Devido a evolução tecnológica do setor de saúde, um desempenho fraco é visto como um indicador que o hospital necessita uma reciclagem tecnológica. A pesquisa também revelou que os administradores queriam parecer visionários e progressivos diante dos *stakeholders*, por isso, apesar de dificuldades a curto-prazo, a iniciativa estratégica era o investimento em novas tecnologias.

### 2.3. O MERCADO PUBLICITÁRIO

Nos estudos sobre a relação entre ambiente e organização, encontra-se a estratégia como uma ponte que faz a organização se adaptar ao ambiente dinâmico externo.

Oliver (2002) defende a posição que as fronteiras em muitos setores econômicos já desapareceram, ou estão rapidamente sendo destruídas devido à globalização, liberalização, desregulamentação ou avanços tecnológicos. Isso significa que a competitividade não é mais vertical e dentro do setor da indústria, mas sim horizontal e aberta a toda atividade econômica. Novos concorrentes podem vir de fora do setor que a organização atua, portanto não existe mais respeito com as “regras” desenvolvidas pelas empresas de determinado setor.

Nesse novo ambiente, desenvolvido por homens e organizações, com cada vez mais rapidez e complexidade, a estratégia de uma empresa é a ferramenta fundamental para sua criação, sobrevivência, manutenção, ou crescimento.

Chaffee (1985), ao estudar a produção científica em estratégia, encontrou alguns aspectos são comuns aos estudiosos da área, como a inseparabilidade da organização e ambiente; e que o desenvolvimento da estratégia é uma forma de lidar com as mudanças ambientais. Sua definição de estratégia envolve não apenas as ações tomadas, como também o processo de decisões e implementações destas ações.

Devido a importância de contextualizar o ambiente para posteriormente avaliar a sua influência no direcionamento estratégico da empresa, um breve histórico sobre a formação do mercado publicitário será descrito.

Desde o primeiro anúncio publicado na Gazeta do Rio de Janeiro, no início do século XIX, o mercado publicitário brasileiro só cresceu. De uma maneira lenta até o início do século passado, mas em grande proporção a partir de 1960, quando ocorreram eventos fundamentais para a estruturação do cenário publicitário atual brasileiro. A definição do ambiente em que as agências atuam, e o como esse ambiente foi formado é algo diretamente relacionado à própria história da introdução dos meios de comunicação no território nacional.

Até 1960 as agências de publicidade norte-americanas retinham grande parte do negócio da propaganda nacional. A partir de então perderam 20% do mercado, beneficiando as agências nacionais, entre elas: Alcântara Machado, Denilson, Norton, CIN, Mauro Sales, MPM, P. A. Nascimento, DPZ, Proeme, Aroldo Araújo, Benson. Essa época também foi marcada pelas fusões entre agências e participação minoritária de agências estrangeiras em agências brasileiras. Em 1976 a publicidade brasileira já representava 0,9% do Produto Interno Bruto. No cenário internacional, o Grupo Interpublic, composto pelas agências McCann-Erickson, Campbell-Ewald, Marschalk e Erwin Wasey era o maior conglomerado de comunicação do mundo, com um faturamento de US\$1,6 bilhão/ano (Ramos e Marcondes, 1995).

Enquanto o mercado paulista ganhava força e destacava diante das agências estrangeiras, a história das agências de publicidade curitibanas se desenvolveu mais lentamente. Em 1887, Ildefonso Correia (conhecido como Barão do Serro Azul) fundou a Associação de Propaganda da Erva-Mate, pois o produto tinha grande importância para a economia do estado, e suas exportações para países como Espanha, França, Alemanha, Estados Unidos, Itália, Antuérpia e América Central necessitavam de um apoio publicitário.

A primeira agência de propaganda paranaense foi aberta em 1921 por Jorge Deodato Lemoine. Chamada de A Propagandista, essa agência fechou suas portas em 1926. Por muitos anos, grande parte da propaganda paranaense é produzida em departamentos dentro dos próprios anunciantes. Em 1952, surge a agência Propaex, que agita o mercado por três anos. Em 1955, o Anuário de Publicidade, registrava apenas três agências em Curitiba: a Propaex, a Flan Publicidade, e uma filial da McCann-Erickson.

Em 1960 se instala em Curitiba a filial da S.J.de Mello, de São Paulo, trazendo a garantia de retaguarda para o atendimento de importantes clientes locais que aparecessem. Também entra no mercado uma filial da agência gaúcha Salimem Franchini. Nesse mesmo ano, também nasce uma agência paranaense, a Procepel. Em 1966, a MPM, a maior agência do país se instala em Curitiba, seguida da inauguração de mais uma agência local, a Publiat (Souza 2001).

Saindo da Propaex, Norberto Castilho abre sua própria empresa, a Equipe Propaganda, que foi uma das principais agências paranaenses por trinta anos. A partir de então, o mercado publicitário curitibano enfrentou uma estagnação, em parte ocasionada pela ditadura militar que assolava o país.

A partir de meados da década de 70 o mercado local volta a crescer. Uma presença marcante foi a Múltipla, inaugurada em 1972 com clientes como: Prefeitura Municipal de Curitiba, Cidade Industrial de Curitiba, Copel e Móveis Pinheiros. Também neste mesmo ano foi criada a Soma, que posteriormente tornou-se a Opus.

Outra agência que se destacou nos anos 70 foi a P.A.Z., que afirmava ter seis das 10 maiores contas do Paraná. Com uma reestruturação do governo estadual, as verbas de comunicação são centralizadas e as contas divididas em sete agências locais: Associados, Divulpar, Equipe, Exclam, Múltipla, Opus, e P.A.Z..

Ainda na década de 70, a agência Umuarama, estruturada como *house* (agência exclusiva e subordinada a um único anunciante) do Bamerindus desde 1966, começa a se destacar no cenário brasileiro e ganha o Leão de Ouro, prêmio máximo do Festival do Filme Publicitário de Cannes, renomado concurso internacional do setor.

A Exclam, inaugurada em 1965 deixa de ser *house* das Lojas Prosdócimo, e a partir de 1982 expande sua estrutura e conquista grandes clientes, mesmo com a crise que o mercado enfrentou em 1983, quando o governo cortou verbas e grandes contas saíram do estado.

Em 1986 O Boticário cria a sua agência *house*, a B&K, que permaneça com a com a verba de *merchandising* e embalagens (e mais tarde ganha a verba da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza), enquanto sua verba nacional vai para uma agência de São Paulo. Nessa mesma época outras grandes contas locais também acabaram nas agências paulistas como a Incepa, Britânia, e Bamerindus (que ainda mantinha parte da verba com a Umuarama, mas a verba de poupança e seguros estava em São Paulo).

A anos 90 muitas agências multinacionais entraram no mercado curitibano, através de parcerias ou instalações próprias. A Lowe, agência inglesa que expandiu sua presença no mercado nacional através da parceria com a Loduca, veio para Curitiba



para atender parte da conta do Bamerindus, que na época contava com outras três agências além da *house* Umuarama.

Em 1996, ocorreu a fusão da agência ADD, do Grupo Young & Rubicam Inc., com a Heads, agência de destaque local. Neste mesmo ano a Mercer fecha acordo com a Salles DMB&B de São Paulo.

Em 1997 foi a vez da Tx Publicidade fazer acordo operacional com uma agência de São Paulo, a Stalimir Publicidade, com o objetivo de melhor atender seus clientes: Grupo Sundown, PUC-PR, Sigma/Dataserve.

Mesmo com o suporte de grandes agências no mercado local, como as citadas acima, e ainda outras como a Olgivy e a Propeg, grandes contas continuavam migrando para São Paulo, como Positivo e Nutrilatina.

Em 1999 a Heads faz parceria com o Grupo Fischer América, e sua antiga parceira, a Salles BMB&B faz coligação com G/PAC. No ano seguinte a Master anunciou a venda de 49% de seus ativos para J. Walter Thompson.

Hoje, a capital paranaense conta com mais de 150 agências filiadas ao Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Paraná (SINAPRO), e a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP). A maior parte delas (aproximadamente 60%) são empresas com menos de cinco anos. Essa informação demonstra a instabilidade e turbulência desse mercado.

Analisando o ambiente de uma forma geral, pode-se perceber uma série de fatores que contribuíram para a formação do ambiente turbulento atual. O surgimento das agências de publicidade que foi brevemente exposto acima pode ser associado às modificações ambientais que serão descritas na seqüência.

A grande mudança se inicia com a Revolução Industrial, na qual emergia a produção em massa que perdurou até a década de 1930 com o conceito de padronização e preço baixo. A partir de então, houve um deslocamento do foco em produção para o mercado, que se intensificam a partir de 1950. “A resistência a mudança muitas vezes conduz a uma lacuna entre comportamento de uma firma e imperativos do ambiente. A firma continua centrando sua atenção sobre o marketing e desconsidera as mudanças tecnológicas e políticas; continua a apoiar-se em

precedentes perdidos no passado, cuja experiência de há muito deixou de ser um guia confiável do futuro” (Ansoff, 1983).

A partir da década de 1970, sobrepondo-se ao foco em produção e mercado, as organizações passam a interagir com o governo e sociedade. A concorrência é mais intensa devido a internacionalização dos negócios, escassez de recursos e aceleração de inovações tecnológicas. Considerando fatores como previsibilidade, novidade, complexidade e orçamento, Ansoff (1983) elaborou uma escala de turbulência ambiental.

Quanto as turbulências do mercado publicitário, Katz (1996) defende a idéia de que esse é um fator fundamental para o desenvolvimento das agências de propaganda. A tendência de crescimento do setor publicitário, demonstrada pelo aumento constante de verbas para campanhas nos últimos 30 anos, é a principal responsável, segundo a autora, pela turbulência deste setor. Outros fatores são listados na seqüência: a atratividade deste setor para a entrada de novos entrantes é alta; o declínio da utilização de mídias de massa abriu a oportunidade para empresas mais especializadas; questões sobre a eficiência de um anúncio fazem com que empresas transfiram suas contas de agência em agência.

Além desses fatores, outras quatro tendências são destacadas como responsáveis pela turbulência do setor publicitário: tendências organizacionais, dos consumidores, tecnológicas, e de educação. A tendência organizacional se refere ao fato de grandes organizações possuírem diversas marcas concorrentes; a abolição da remuneração das agências de publicidade estar vinculada a 15% do gasto com veiculação; e ao crescimento de pequenas empresas que contratam serviços publicitários.

A tendência dos consumidores se refere ao fato de que as agências têm que acompanhar as preferências de mídia dos consumidores-alvos, para não saturá-los nem enganá-los, pois existe um questionamento cada vez maior das propagandas.

Quanto à tendência tecnológica, as mudanças são constantes, e vão desde o desenvolvimento de novos canais de comunicação com o público, como novos processos para o desenvolvimento de campanhas (por exemplo, animação digital).

Por fim, a tendência de educação se refere às escolas de comunicação que estão preparando profissionais capacitados, que criativamente levaram novas idéias para antigas agências, ou abriram suas próprias empresas.

Apesar da autora fazer um retrato do setor publicitário baseado no mercado americano, todos os fatores levantados também se aplicam a realidade brasileira, inclusive a forma de remuneração das empresas, que apesar de utilizarem a cobrança de 20% dos gastos com veiculação de empresas governamentais, quando trabalham com o setor privado, o preço dos serviços são negociados.

Olson (1996) também levantou algumas causas da turbulência do mercado publicitário americano. Comparando uma agência com um avião que enfrenta péssimas condições de vôo, o autor conclui que a turbulência do mercado publicitário é fundamental para estimular o setor. O principal dirigente de uma agência é o piloto do avião que, através de números, relatórios, dados, e todo tipo de informação que conseguir levantar, terá que tomar todas as decisões para impedir que o avião entre em queda livre, isto significa que as agências têm que ser flexíveis e criativas.

Alguns impedimentos para o sucesso de uma organização no setor publicitário foram levantados, e são citados a seguir: o ego dos dirigentes, que muitas vezes os impedem de aceitar mudanças; a dependência de um grande cliente, que ao trocar de empresa pode levar uma agência à falência; a falta de um bom sistema de preços de serviços, o que se tornou importante com a eliminação da comissão de 15%; a falta abertura de seus custos para seus clientes, o que impede uma relação de confiança; a falta de uma estrutura organizacional que permita se adaptar a cada cliente; e a falta de definição de posicionamento no mercado.

### **2.3.1. Agência de Publicidade**

A polêmica sobre o significado de publicidade e propaganda acabou devido ao uso comum dos dois termos, sendo que a não distinção dessas palavras foi certificada em dicionários de Língua Portuguesa e de Ciências Sociais.

A exceção encontrada foi quanto ao termo designado à atividade de comunicação e promoção política: existe propaganda política, e não publicidade política.

A polêmica entre a distinção dos termos era justificada com base em diversas correntes: uma delas ressaltava que a propaganda carrega conteúdo ideológico (por isso propaganda política), enquanto na publicidade divulgam-se marcas, produtos e serviços. Segundo Ramos (1998) algumas distinções consideravam os termos de raiz inglesa: *propaganda* (que nomeia o geral da atividade); *advertising* (o particular do negócio), e *publicity* (relações públicas).<sup>1</sup>

Quanto à estrutura das agências, uma agência de publicidade tem uma estrutura diferenciada de outros tipos de empresas devido à produção de serviços que envolvem alto grau de criatividade. Existe uma clássica divisão que engloba os seguintes departamentos: atendimento, mídia, criação, produções gráfica e eletrônica, e administrativo.

O atendimento é a área da agência que é responsável por fazer a conexão com o cliente. Suas funções incluem a prospecção de novos clientes, levantamento de informações para o desenvolvimento do trabalho de comunicação (*briefing*), apresentação de materiais, e estabelecimento de uma política de relacionamentos. Agências pequenas e médias incluem nas funções do atendimento o desenvolvimento do planejamento de comunicação dos clientes, agências maiores possuem um departamento próprio para isso.

O departamento de mídia é responsável tanto pelo relacionamento com os meios de comunicação, como pela avaliação e determinação dos veículos mais adequados para suprir a necessidade de comunicação de cada anunciante.

A área de criação é formada por duplas, com um redator publicitário, e um diretor de arte. O redator é o responsável pelo texto, isto é, pelo conteúdo da publicidade. O diretor de arte é o responsável pela apresentação do anúncio, isto é,

---

<sup>1</sup> Apesar de alguns setores ainda distinguirem os termos publicidade e propaganda, no presente estudo não haverá distinção entre os termos.

pela forma. O trabalho conjunto da dupla de criação é o resultado criativo para a solução de comunicação que os clientes buscam.

O departamento de produção está dividido em produção gráfica e eletrônica. A concretização de qualquer peça publicitária impressa é de responsabilidade da área gráfica. Pela distinção de necessidades que a televisão, o rádio, e painéis eletrônicos demandam, a sua execução é de responsabilidade de um departamento distinto: o de produção eletrônica. A produção para internet ganhou espaço próprio dentro das grandes agências, sendo desenvolvido o departamento de *e-channels*, que é o responsável não apenas pelo desenvolvimento das páginas dos clientes, como também por alternativas de propaganda na rede mundial de computadores.

A área administrativa é composta principalmente pelo departamento financeiro. Grandes agências possuem também o departamento próprio de recursos humanos, bem como áreas de desenvolvimento de negócio.

Uma tendência que foi identificada no fim da década de 80, com a introdução de novos conceitos de comunicação foi a chamada comunicação integrada, na qual se divide em: ações que envolvem o propaganda com o público, utilizando canais de massa, e ações diretas, de comunicação dirigida, que engloba a área promocional.

Esse novo conceito fez com que ocorresse a divisão das agências em duas grandes áreas: a tradicional área de propaganda, e a divisão de comunicação dirigida. Porém essa divisão só será encontrada em grandes agências. Esse tendência de reestruturação da agências é resultado da presença de novos meios de comunicação, do fortalecimento das pesquisas de mercado, da mídia segmentada, e valorização de varias etapas no processo de satisfação e retenção de clientes, como por exemplo, a crescente valorização das embalagens.

Quanto ao tamanho de uma agência, não existem definições muito claras do que é uma pequena, média ou grande empresa. Segundo Sampaio, (1995) pode-se enquadrar uma agência em Modelos-Padrão, segundo os seguintes critérios: uma agência pequena basicamente tem as áreas essenciais do negócio (atendimento, criação e mídia), com alguns profissionais, e mesmo um único em cada área. A própria divisão e definição das áreas não é muito precisa.

A agência média tem uma estrutura mais bem definida e um número maior de profissionais em cada setor essencial. Normalmente opera com os departamentos de atendimento, planejamento, criação e mídia sob a administração de uma Direção Geral e também conta com subdepartamentos como, por exemplo, produção e pesquisa.

A denominada grande agência possui uma estrutura sofisticada, departamentos bem organizados, e áreas de apoio igualmente constituídas.

Cada agência pode atuar em todo o mercado ou se especializar no atendimento de específicos setores da economia. A propaganda informa, explica, convence, motiva, induz atitudes e comportamentos, vende, lança moda, cria desejos, entre tantas outras funções que a comunicação pode realizar.

A finalidade específica da propaganda depende do setor que a utiliza, entre outras variáveis como: modo de organização e administração da empresa, momento econômico, escopo e ser atingido. Quanto aos setores, pode-se citar: bens de consumo, bens industriais/business-to-business, serviços, bens culturais e de informação, varejo, pequeno comércio, indústria e serviços, intermediários, empresas prestadoras de serviços públicos, governo, associações, e cadeias de consumo.

## **2.4. CONTEXTO AMBIENTAL E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Ressaltando a importância do ambiente na formação de estratégia, no presente estudo as organizações se apresentam como estruturas orgânicas. Como define Morgan (2000), as organizações são sistemas abertos que precisam atingir uma relação apropriada com o ambiente para sobreviver.

“Um sistema aberto é aquele que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas a novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema. A natureza aberta dos sistemas biológicos e social contrasta com a natureza “fechada” de muitos sistemas físicos e mecânicos, embora o grau de abertura possa variar. Torres, pontes e brinquedos mecânicos com movimentos predeterminados são sistemas fechados. Uma máquina que é capaz de regular suas operações internas de acordo com variações do ambiente pode ser considerado um sistema parcialmente aberto. Um organismo vivo, uma organização ou grupo social é um sistema totalmente aberto.” (Morgan, 2000, p.59)

O conceito apresentado por Morgan se relaciona diretamente com a Teoria Geral dos Sistemas, proposta pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy em uma tentativa de criar uma teoria que pudesse explicar fenômenos através das ciências, criando uma conversação entre suas diversas áreas. Referindo-se a qualquer fenômeno como um sistema, Bertalanffy procurou as leis e princípios que os explicassem.

Um sistema é composto de partes inter-relacionadas, aonde cada parte pode afetar as outras e é dependente do sistema como um todo. A idéia de partes inter-relacionadas (subsistemas), enfatiza o fato de que, apesar de cada sistema poder ser dividido em partes menores, a sua essência somente pode ser identificada analisando o sistema como um todo. Outro desdobramento da teoria é que cada subsistema pode ser altamente especializado, o que pede, por sua vez, uma grande necessidade de coordenação do sistema como um todo (Hatch, 1997).

Por possuir raízes na biologia, a organização vista pela teoria de sistemas atenta ainda para a interação da organização externamente, com seu ambiente, e internamente, com as interações entre seus componentes organizacionais internos (subsistemas). Mudanças em um subsistema podem então causar impacto nos outros componentes de uma organização.

Também baseada nessa teoria, a escola ambiental de Mintzberg prevê que a empresa responde ao ambiente ou é eliminada. Assim as organizações tomam posicionamentos distintos e permanecem nestes nichos até que os recursos se tornem escassos ou as condições se tornem hostis. Os dirigentes têm a função de analisar o ambiente e adaptar a organização.

Uma empresa voltada para a eficiência interna de seus processos pode cortar custos e aumentar sua margem de lucro, porém uma empresa voltada para o mercado é capaz de gerar uma margem de lucro ainda superior, através da identificação e posicionamento em mercados mais lucrativos (Kumar et al, 2002). Isso demonstra que através de uma análise ambiental, pode-se desenvolver um posicionamento estratégico adequado, e sendo o posicionamento um ponto fundamental da estratégia empresarial, a empresa pode apresentar um crescimento superior a uma concorrente que apenas analisa seus processos internos.

Quando se estuda sobre contexto ambiental, se pode levantar várias teorias que estruturam a administração estratégica. Além da Teoria Contingencial, que já foi previamente citada, encontramos a teoria evolucionista, da organização industrial, de Chamberdin, e a dos recursos.

A teoria evolucionista de Charles Darwin, que sugere que as espécies devem se adaptar ao ambiente para não se extinguir, introduziu na administração a relação da adaptação da organização ao ambiente. Seguente esse teoria, Joseph Schumpeter propôs que a mudança ambiental não ocorre gradualmente, mas de modo revolucionário e abrupto, destruindo velhos setores industriais e criando novos. As revoluções são geradas pelas novas tecnologias e negócios empreendedores, e uma empresa que se adapte as mudanças pode sobreviver. (Wright et al, 1998)

A teoria da organização industrial valoriza o contexto setorial, pressupondo que a sobrevivência da organização depende de sua habilidade para reagir e se adaptar as forcas do seu setor. As estratégias, recursos e competências refletem o ambiente, havendo uma relativa homogeneidade no setor.

A teoria econômica de Chamberlin propõe que, se houver diferenciação por parte de uma empresa de determinado setor, os compradores se uniram aos vendedores de acordo com suas preferências. Isso exige da organização uma estrutura que permita a adaptação entre seus pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades do mercado.

A teoria baseada em recursos prevê uma postura pró-ativa para a empresa. A organização deve utilizar seus recursos de forma a obter vantagem competitiva sustentadas.

Hofer (1975) destaca a importância do ambiente nos estudos sobre estratégia, pois não existe uma estratégia ou conjunto de estratégias que seja perfeita para qualquer tipo de organização independente de seus recursos ou ambiente, como deve ocorrer uma adaptação, o autor acredita que toda teoria organizacional está relacionada com a teoria contingencial.

Para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico Hofer (1975) destaca a importância de um levantamento de todas as variáveis ambientais e



organizacionais que possam afetar a estratégia da empresa. Após identificar todas as variáveis importantes a organização deve avaliar qual a melhor estratégia a ser desenvolvida.

Com as mudanças tecnológicas e das condições de mercado, os estilos de administração e estrutura de organização que interagem com ambiente, de forma dinâmica e flexível, se tornaram imprescindíveis para o crescimento de uma empresa.

Sendo o posicionamento estratégico uma parte da estratégia organizacional, Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) afirmam que a habilidade da organização em competir em um setor depende de sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo. Para Stabell e Fjeldstad (1998), o posicionamento estratégico de uma organização envolve a escolha da posição de produtos, mercados e de sistemas de valores de negócios. A posição desejada é atingida somente por meio das ações e de tentativas de modificar os custos e os valores.

A definição de estratégia proposta por MacCrimmon (1993) é capaz de interligar os conceitos até então apresentados, sobre estratégia organizacional, posicionamento estratégico e contexto ambiental. Seu conceito contém três perspectivas: estratégia como uma série de ações coordenadas que envolvem a alocação de recursos e a orientação para objetivos; estratégia como ações coordenadas e inteligíveis, que possuem coerência no tempo e no espaço; estratégia como ações coordenadas, inteligíveis e condicionadas ao ambiente, isto é, os dois primeiros conceitos, acrescidos da relação entre estrategista e ambiente.

### **3. METODOLOGIA**

Após a apresentação da base teórico-empírica que fundamenta a pesquisa de campo, deve-se definir os procedimentos metodológicos que garantem a cientificidade do presente estudo. “Além dos métodos para produzir observações padronizadas, a metodologia de pesquisa social preocupa-se com alternativas lógicas para alcançar graus de exatidão em conclusões que constituem adições ao conhecimento” (Tripodi et al, 1975)

#### **3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

##### **3.1.1. Perguntas de pesquisa**

O presente trabalho será baseado no seguinte problema de pesquisa:

- Como as agências de publicidade curitibanas responderam estrategicamente às mudanças do mercado publicitário curitibano, decorrentes da entrada de agências multinacionais e do fortalecimento das agências paulistas?

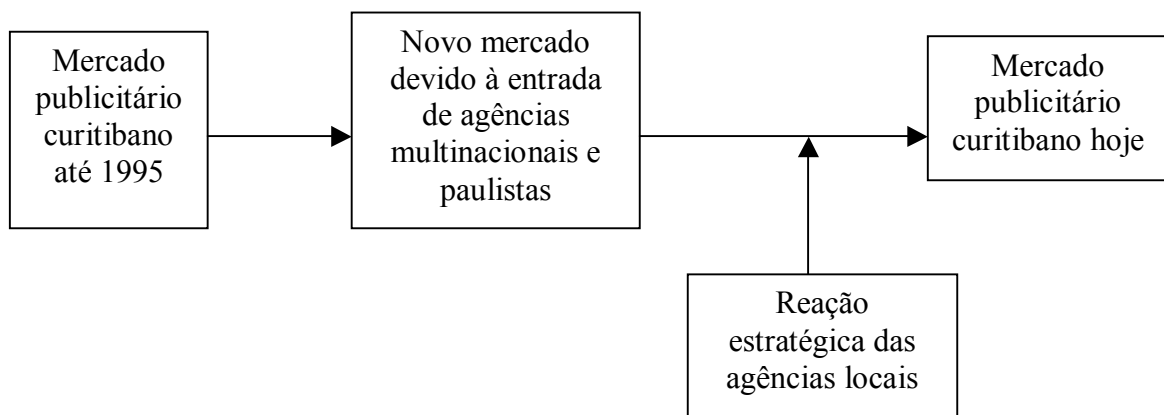
A partir desse problema, este estudo pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o contexto ambiental de referência local, regional, nacional das estrategistas das agências de publicidade curitibanas?
- Quais alterações ocorreram no mercado publicitário curitibano, após a entrada das grandes agências?
- De que forma o mercado publicitário curitibano reagiu às alterações encontradas?
- Qual o posicionamento estratégico predominante adotado pelas organizações em análise?

- Qual o nível de similaridade existente nas estratégias adotadas pelas agências locais?
- As estratégias analisadas seguem padrões típicos?

### 3.1.2. Apresentação das variáveis

As variáveis que serão estudadas são as mudanças ambientais do mercado publicitário curitibano e as reações estratégicas das agências em questão.



### 3.1.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis

#### Contexto Ambiental

D.C.: forças externas a organização, tais como político-legais, econômicas, tecnológicas, sócio-culturais, e setoriais. (Wright et al, 2000)

D.O.: o ambiente competitivo será investigado através da análise documental e de conteúdo de dados secundários, e através de entrevista semi-estruturada com os dirigentes das empresas para análise de suas percepções sobre o ambiente e sua influência na organização. Os itens analisados serão os que foram levantados por

Hofer (1975) como relevantes para o desenvolvimento da estratégia, e são listados na seqüência:

**Tabela III - Fatores ambientais amplos:**

- A. Condições econômicas:** tendência do PIB, taxas de juros, suprimento de dinheiro, e disponibilidade de energia.
- B. Tendências demográficas:** taxa de crescimento da população, divisão etária, mudanças regionais.
- C. Tendências sócio-culturais:** mudanças no estilo de vida, consumismo, expectativa de carreiras.
- D. Fatores político-legais:** regulamentos do setor, leis de proteção ao ambiente.
- E. Fatores tecnológicos:** equipamentos, tempo de produção, adaptação as exigências ambientais
- F. Setoriais:** estrutura do setor, competidores, fornecedores, clientes.

Adaptado de Hofer (1975)

**Estratégia organizacional**

D.C.: estratégia pode ser definida como o padrão que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. A estratégia ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com bases em competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (Mintzberg e Quinn, 2001)

D.O.: será verificada através de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de agências de publicidade e observação não-participante das organizações. Serão abordadas questões relativas ao posicionamento das empresas e suas reações estratégicas, seguindo os itens apresentados na Tabela I (p.16)

### **Resposta estratégica**

D.C.: ações estratégicas desenvolvidas pelas organizações como reação às pressões ambientais. (Litschert e Bonham, 1979; Oliver, 1991)

D.O.: será verificada através de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de agências de publicidade e observação não-participante das organizações. Serão abordadas questões relativas ao posicionamento das empresas e suas reações estratégicas, seguindo os itens apresentados na Tabela II (p.17)

### **Posicionamento estratégico**

D.C.: é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos (Kotler, 1998)

D.O.: será verificado através de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de agências de publicidade. Serão abordadas questões relativas ao posicionamento desejado e percebido dos produtos/serviços oferecidos e da imagem da organização. Para cada empresa serão feitas questões relativas a como seu produto/serviço é visto, e como gostaria que fosse visto pelos clientes e por outras empresas do mercado. Também serão feitas perguntas sobre como o entrevistado percebe o posicionamento dos seus concorrentes.

#### **3.1.4. Definição de outros termos relevantes**

##### **Agência de publicidade**

D.C.: De acordo com definição da ABAP (Associação Brasileira das Agências de Propaganda), é uma pessoa jurídica independente, especializada na arte e técnicas publicitárias, que estuda e planeja, concebe e executa publicidade e material promocional, avalia, seleciona e programa os veículos de divulgação necessários à disseminação de mensagens de natureza comercial e institucional, por ordem e conta

de clientes e anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir idéias, ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público.

### **Planejamento estratégico**

D.C.: processo para a implementação da estratégia empresarial, que segue os seguintes passos: definição da missão do negócio, análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades), formulação de metas, formulação de estratégia, formação de programas, implementação e controle. (Kotler, 1998)

## **3.2 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA**

### **3.2.1. Seleção de casos para o estudo**

Para selecionar a organização para esse estudo foram consideradas todas as agências de publicidade originais de Curitiba, segundo dados fornecidos pelo Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Paraná (SINAPRO), e pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP). A partir das listas fornecidas por estas duas organizações, foram selecionadas as agências cuja inauguração tenha sido anterior a 1990, e que possuam as características de agências de publicidade, descritas na definição de termos relevantes acima apresentada.

A opção por agências com mais de quinze anos ocorre devido ao escopo da pesquisa, que buscou analisar as reações estratégicas das agências locais face às mudanças ambientais ocorridas nos últimos anos. Sendo assim, foram encontradas oito agências de publicidade curitubanas, departamentalizadas e cuja inauguração foi anterior a 1990.

Tentou-se pesquisar as oito agências selecionadas para um estudo comparativo de casos, mas apenas seis empresas colaboraram para o desenvolvimento desse estudo multicaso.

### 3.2.2. Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa é um estudo exploratório sobre o mercado publicitário curitibano. As pesquisas exploratórias são “investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. (Tripodi et al, 1975). Esse estudo pode ser feito com pequeno número de unidades e sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.

Os estudos exploratórios ainda podem ser subdivididos em: estudos que combinam características de exploração e descrição; estudos que usam artifícios específicos para a coleta de dados na busca de idéias; e estudos que envolvem a manipulação de variáveis independentes na demonstração da viabilidade de técnicas ou programas práticos (Tripodi et al, 1975). Seguindo essa classificação, o presente trabalho é um estudo exploratório-descritivo combinado, pois procura descrever completamente um determinado fenômeno, os procedimentos de amostragem são flexíveis, com pouca atenção ao caráter representativo sistemático. Além dos dados qualitativos, é dada ênfase aos métodos de acumulação de dados qualitativos como informações narradas em entrevistas não estruturadas e observações do pesquisador.

Para a pesquisa em questão, foi escolhida a técnica de entrevistas, na qual foram coletados dados de casos selecionados, isto é, de seis agências de publicidade e propaganda de Curitiba, para a avaliação de incidência relativa, distribuição e a inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente. Os dados foram coletados através de respostas verbais a questões predeterminadas feitas aos sujeitos da pesquisa (Kerlinger, 1980).

A entrevista pode apresentar algumas limitações como a ênfase nos aspectos perceptivos, isto é, os dados colhidos representam a percepção dos informantes, como a percepção é subjetiva, alguns dados se encontram distorcidos da realidade (Gil, 1991). Para minimizar esse aspecto, informações coletadas através de observação não-participante também foram utilizadas.

A presente investigação possui um corte transversal, com análise longitudinal, pois apesar da pesquisa buscar informações sobre ações passadas, os entrevistados apresentaram fatos e opiniões sobre o passado no momento presente. O nível de análise é organizacional, e a unidade de análise é constituída pelos dirigentes e/ou pessoas envolvidas com a formulação de estratégias dentro das agências de publicidade.

### **3.2.3. Dados: fonte, coleta e tratamento**

De acordo com Tripodi et al (1975), o problema em estudos exploratórios para os pesquisadores é a sobrecarga de informações. Assim, o pesquisador pode não ser capaz de assimilar grandes quantidades de dados qualitativos, o que gera a necessidade de recorrer a algum artifício para categorizar ou codificar os dados em porções manejáveis de informações.

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo, serão delineados os aspectos a serem observados através de intuição prévia e noções teóricas da pesquisadora.

Assim, abaixo se tem a descrição da coleta e tratamento de dados primários e secundários.

#### **Dados Secundários**

Os dados secundários são aqueles coletados, analisados e catalogados anteriormente e disponibilizados para a utilização de interessados. Na presente pesquisa, eles foram utilizados anteriormente a coleta de dados primários para a definição da amostra, e para auxiliar na elaboração do roteiro para as entrevistas aos responsáveis pelo planejamento estratégico das agências de publicidade que serão estudadas. Os dados secundários também serviram para complementar a análise dos dados primários que o presente estudo coletou.

Como fontes secundárias foram utilizados periódicos especializados, relatórios de agências reguladoras do setor, dados fornecidos pelo Sindicato das Agências de



Propaganda do Estado do Paraná (SINAPRO), e pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP), e dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Para a análise destes dados foram utilizados os métodos de análise de conteúdo e, principalmente, análise documental. De acordo com Bardin (1977, p 42), análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Ainda segundo Bardin (1977, p45), a análise documental consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

Assim, a análise documental consiste em dar a forma que seja conveniente às informações, conforme a necessidade do pesquisador. O presente estudo utilizou as informações contidas em dados secundários, representando-as, sem alterar seu significado, de forma condensada.

Resumindo, o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 1977)

### **Dados Primários**

Para a coleta de dados primários foram utilizadas entrevistas com os responsáveis pelo planejamento estratégico das empresas que constituem a amostra previamente definida.

O roteiro para as entrevistas foi construído com base na literatura existente, que fundamenta a pesquisa em pauta e na análise dos dados secundários. Todos os itens

visaram identificar as respostas estratégicas das empresas e as percepções do contexto ambiental.

O tratamento dado ao material coletado foi a análise de conteúdo. Como define Bardin (1977), esse é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. A inferência a que esse método se refere é a dedução lógica de dois tipos de problemas: o que conduziu a determinado enunciado (causas), e o quais as consequências que esse enunciado provavelmente vai provocar. Assim, pode-se dizer que a “análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (Bardin, 1977, p.44).

A organização da análise seguiu os seguintes passos: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados, a inferência, e a interpretação. A pré-análise tem por objetivo sistematizar as idéias iniciais. A segunda fase consiste em operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Por fim, os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Os dados também passaram por uma categorização, que é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. (Bardin, 1977).

A categorização tem por objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. Esse agrupamento serviu para a análise das organizações com base nas similaridades de respostas estratégicas as mudanças ambientais. Essa análise de agrupamentos também é conhecida como *cluster analysis*.

Conforme definido acima, os dados coletados foram divididos em três fontes: entrevistas, material fornecido pelas empresas, e observações. As tabelas abaixo apresentam a origem das entrevistas e tipo de material fornecido pelas empresas. Os números que caracterizam as entrevistas e os documentos se referem respectivamente aos números que caracterizam as empresas em questão.

**Tabela IV - Entrevistas**

Entrevistas	Função do entrevistado	Cargo mais alto na empresa	Tempo de cargo
E 01	Sócio-diretor	Sócio-diretor	15 anos
E 02	Presidente	Presidente	18 anos
E 03	Presidente	Presidente	Mais de 20 anos
E 04	Diretor de criação	Presidente	3 anos
E 05	Diretora financeira	Diretora-Geral	20 anos
E 06	Sócio-diretor	Sócio-diretor	20 anos

**Tabela V - Documentos**

Documento	Tipo de material
D 01	Material promocional, boletins informativos
D 02	Material promocional, boletins informativos
D 03	Material promocional, boletins informativos
D 04	Material promocional
D 05	Material promocional
D 06	Não forneceu

### 3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta das informações

A coleta de informações tanto primárias como secundárias sofreram algumas dificuldades. Quanto às informações primárias, duas das empresas selecionadas não concederam a entrevista requisitada. Um com a justificativa de não estar com tempo. O outro marcou um horário, mas quando cheguei no local quem estava incumbida de responder a entrevista era uma funcionária que trabalhava na agência há menos de dois anos, e devido a sua idade (24 anos) não tinha conhecimento passado do mercado. Houve outras tentativas para marcar a entrevista com o proprietário, mas nenhuma obteve sucesso.

Outra dificuldade encontrar informações sobre o setor de propaganda no Brasil, e mais especificamente sobre Curitiba. Encontrou-se baixo número de informações e estudos relativos ao setor de publicidade e propaganda, principalmente no que tange ao mercado regional/local. Também não foram encontrados artigos publicados em periódicos de grande circulação sobre o assunto.

Quanto às facilidades, todas as pessoas que responderam a entrevista se mostraram receptivas e interessadas em fornecer todas as informações cabíveis.

### **3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira consiste no fato que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação por parte da mestranda, no sentido de reforçar os pressupostos teóricos nos quais o estudo se baseia.

Outra limitação se refere à coleta de dados. Por se tratar de assuntos pouco divulgados pelas empresas estudados, muitos dados foram omitidos ou alterados pelos entrevistados. Os dados coletados também podem ter sofrido distorções diante do que seria a realidade através da interpretação dessa realidade por parte dos entrevistados.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Após a coleta dos dados da pesquisa, a sua apresentação e análise tentam responder as perguntas inicialmente traçadas. Com base no material e nas respostas coletadas com diretores e presidentes, de seis das mais antigas agências de publicidade e propaganda de Curitiba, pretende-se atingir os objetivos delineados e responder ao problema de pesquisa.

Esse capítulo está estruturado conforme os tópicos levantados nas perguntas de pesquisa, sendo dividido em quatro partes: a primeira apresenta as empresas estudadas, definindo todos os aspectos relevantes para o desenvolvimento do presente estudo. A segunda parte ilustra o contexto ambiental descrito pelos entrevistados.

A terceira apresenta as reações estratégicas das empresas estudadas, bem como seu posicionamento no mercado. Por fim, a quarta parte analisa as reações estratégicas, avaliando seus níveis de similaridades e buscando padrões típicos.

Como a coleta de dados foi feita através de entrevistas, a profundidade das respostas variou conforme o profissional e a empresa. O acesso às informações foi maior em umas agências que em outras, porém obteve-se o mínimo de informações necessárias em todas as empresas para a análise inicialmente proposta.

Também se anuncia que alguns trechos transcritos das entrevistas sofreram correções gramaticais, porém o conteúdo da mensagem não foi modificado.

Todos os nomes das empresas foram alterados para manter a privacidade dos entrevistados, bem como também sofreram alterações os nomes de pessoas e empresas citadas em trechos transcritos de entrevistas.

#### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Conforme especificado na metodologia da pesquisa, foram estudadas seis empresas. A tabela abaixo demonstra alguns dados sobre as agências, definindo o seu tamanho, e a atuação no mercado.

**Tabela VI – Agências**

	Agência 1	Agência 2	Agência 3	Agência 4	Agência 5	Agência 6
Entrevistado	E01	E02	E03	E04	E05	E06
Número de funcionários	96	90	56	23	14	5
Área geográfica de atuação	Brasil	Países do Mercosul	Brasil	Regional	Curitiba	Sul do Brasil
Atende atualmente contas governamentais <sup>2</sup>	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Já atendeu contas governamentais	***	Sim	Sim	***	***	Não
Possui filial	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não

#### Agências 1 e 2

Como se pode ver as agências 1 e 2 são agências de grande porte para o mercado local, e a abrangência de suas atuações atingem todo território nacional. Comparando-as a outras agências de atuação nacional, principalmente com agências de São Paulo e do Rio de Janeiro, seus portes seriam medianos, mas conforme os dados coletados, nota-se que esse é talvez o tamanho máximo que o mercado local suporta, pois suas estruturas têm custos operacionais maiores que a média do mercado curitibano. Essas empresas enfrentam um impasse, pois se suas estruturas aumentarem,

<sup>2</sup> As agências se referem como “contas governamentais” qualquer anunciante do setor público, seja municipal, estadual ou federal.

seus custos aumentariam, e essas agências perderiam diversas contas e talvez não conseguiriam grandes clientes para compensar.

O entrevistado da agência 1 explicou o impasse que uma agência grande de Curitiba pode enfrentar:

“Essa é uma das principais agências do Brasil, certamente entre as 25 maiores do Brasil, é a maior fora do eixo Rio-São Paulo. Isso tem aspectos positivos e aspectos negativos. Somos menores que as agências de São Paulo. Nós estamos em um meio termo que é o pior dos locais: nós não podemos competir com uma agência pequena local na conta do varejo da esquina, porque não temos escala, nosso custo é muito alto, os salários das pessoas aqui são salários que nem de São Paulo. E nós não temos estrutura suficiente, poder suficiente para concorrer diretamente com as grandes agências multinacionais. Nós não queremos ser pequenos, mas também temos dificuldade de ser grande. Esse é o problema da estratégia que nós escolhemos, qual é a estratégia? Crescer. Ninguém quer ficar para trás, ninguém quer ficar parado” (E01)

Essa agência, apesar de falar de sua estratégia, não apresentou nada estruturado para uma estratégia que visa o futuro, apenas o planejamento financeiro. Grandes decisões estratégicas foram tomadas por essa agência na década passada, mas a atual estratégia se resume apenas em uma visão, a de crescer, sem possuir nada para a realização do que o entrevistado chamou de estratégia, que é crescer.

Essas duas agências, 1 e 2, possuem uma estrutura diferenciada das demais empresas estudadas, e com um ponto em comum: ambas são divididas em *above the line* (advertising), e *below the line*. Conforme a explicação dos entrevistados dessas duas agências:

“Essa agência possui duas divisões: a 1 Publicidade, e a 1 Promoção. A 1 Publicidade tem uma linha que nós costumamos chamar de *below the line* a *above the line*. *Above the line* está a propaganda, publicidade: campanhas publicitárias que você faz utilizando mídias de massa. *Above the line*<sup>3</sup> são mensagens diretas, atividades promocionais, ponto de venda, convenções, tudo que você comunica, comunicação interna do cliente, tudo que você utiliza comunicação não utilizando mídia de massa, e essa é a 1 Promoção.” (E01)

“Nós somos uma empresa de comunicação integrada, (...). Como é que isso hoje está estruturado: nós temos uma área de propaganda, e temos uma área de *non-media, non-advertising, below the line*, ou comunicação dirigida. A área de propaganda cria e

---

<sup>3</sup> O entrevistado provavelmente queria dizer *below the line*, conforme entendimento lógico. Provavelmente o cansaço de dia de trabalho causou o erro na escolha da palavra, considerando que essa entrevista foi realizada as 19:00h.

produz, e veicula os materiais pertinentes a área de propaganda: anúncios, filmes, *spots*, outdoor, etc... tudo que vai para mídia. E a área de *non-media* cuida de toda comunicação que não tem mídia, então é a parte do design gráfico, marcas, logotipo, material do ponto de venda, marketing direto, marketing de relacionamento, promoções, eventos, etc...” (E02)

A agência 2 se destacou diante das todas as outras, pois é a única que possui uma estratégia definida, amplamente difundida entre seus funcionários, e que passa por avaliações periódicas. Essa agência segue o conceito de administração estratégica, no qual analisa oportunidade e ameaças, do ambiente, conhece seus pontos fortes e fracos, tem bem definida a sua visão, missão e objetivos, bem como implementa a estratégia em todos os níveis organizacionais e controla constantemente suas atividades estratégicas. A sua visão e missão foram apresentadas pelo entrevistado:

“Nós somos uma empresa de prestação de serviços de comunicação, preferencialmente serviços de comunicação integrada, com objetivo de construir marcas e mercados, por meio de ações de comunicação criativas e inteligentes. (...) E tem mais o seguinte, esta, enfim, essa seria nossa missão, mas nós temos uma visão, antes da missão, e essa visão ela também é muito clara e disseminada por todos, que é: ser a agência, ser a empresa de serviços de comunicação mais desejada do mercado.” (E02)

Sobre a questão do envolvimento dos funcionários com a estratégia, a empresa demonstrou ter uma grande preocupação com a implantação de suas ações estratégicas e o cuidado de que todos funcionários entendam aonde a empresa quer chegar com essas ações, e quais são os objetivos, missão, e visão da agência:

“Eles recebem treinamento e é muito provável que você vá, não sei se o *office boy* saberia colocar isso, mas os profissionais de criação, de atendimento, de mídia, muito provavelmente vão dizer para você o seguinte: nós somos uma empresa de comunicação integrada, voltada a construir marcas e mercado por meio de ações de comunicação”. (E02)

Quanto ao processo de decisão de estratégia o diretor da agência 2 definiu como:

“(...) um processo de aprendizado, primeiro, então nós sócios-diretores, percebemos ao longo dos anos que a gente não era apenas uma agência de propaganda, nós éramos uma empresa, e como empresa tinha que ter a minha visão, minha missão, meu negócio, minha atividade e as coisas muito claras para que além de criar eu também pudesse criar



isso de uma forma organizada, e que as pessoas tivessem alinhadas no pensamento.” (E02)

A agência 2 também conta com uma peculiaridade: entre todas as agências estudadas é a única que iniciou suas operações a partir de uma fusão.

“Delta era uma agência que tinha uma força muito grande na área de atendimento e planejamento, do *business*, do negócio, e a Gama era uma empresa que tinha uma expertise muito bem desenvolvida na área de criação. O que nós percebemos depois de estar no mercado de 72 a 86 concorrendo, que se nós nos juntássemos, nós podíamos juntar duas expertises fundamentais no negócio da comunicação: planejamento e atendimento, *business* e criação, e foi isso que nós levou a nos procurarmos.” (E02)

Segundo o entrevistado, nas décadas de 70 e 80 muitas agências se uniram para enfrentar as turbulências do mercado, mas a única fusão que resistiu ao tempo e se tornou um caso de sucesso foi a da sua empresa:

“Os conflitos são muito intensos, conflitos de personalidade, conflitos culturais, e você tem que ter uma habilidade ou desenvolver durante o processo uma habilidade nova que também nos permitiu amadurecer com esse processo.” (E02)

### **Agência 3**

A agência 3 possui uma estrutura intermediária entre média e grande agência. Revelou não possuir uma estratégia definida ou claramente estruturada, mas devido a exigência do mercado, no momento da pesquisa havia uma equipe trabalhando para a definição de uma estratégia empresarial. Essa equipe, formada por pessoas da própria empresa estava definindo a visão, missão, e as estratégias para alcance de objetivos, mas como as reuniões para a definição da estratégia vêm ocorrendo apenas uma vez por semana, o processo se mostrou lento.

A missão já esta definida, e é: “Manter um nível de criatividade responsável em todos os setores da empresa”.

Essa empresa já chegou a ter 5 filiais e ter 150 funcionários na década de 80, mas segundo o seu presidente, nessa época a comunicação era lenta e tecnologicamente primitiva, por isso, ter filiais envolvia altos custos, como afirmou

seu proprietário: “se ganhava muito dinheiro, mas se gastava muito também” (E03). Isso passou a ser uma desvantagem competitiva para essa empresa, que optou por diminuir suas operações, mantendo desde então, a estrutura que possui hoje.

### **Agências 4 e 5**

As agências 4 e 5 são de porte médio para o mercado local. Mesmo uma delas trabalhando com uma conta pública, suas estruturas são enxutas. Essas três agências (3, 4 e 5) possuem departamentos estruturados, divididos em: atendimento, dupla (s) de criação, mídia, produção gráfica, produção eletrônica, e financeiro.

Historicamente, a estrutura e o tamanho de algumas empresas variaram de forma considerável, já essas duas agências, 4 e 5, cresceram ao longo do tempo de forma gradativa.

A agência 5 foi a única das agências estudadas dirigida por mulheres. Esse ponto se mostrou um pouco polêmico para a entrevistada, pois tanto o sucesso, quanto o preconceito foram temas ligados ao fato da agência ser de propriedade de mulheres:

“(...) imagine há 25, 30 anos atrás era muito preconceito, os machistas, ai, muito preconceito, e também, até perante alguns clientes grandes, sei lá por ela (*a outra sócia, que faz o atendimento*) ser mulher, mas hoje em dia não tem tanto (...) E você veja, acho que sempre deu certo, que se a gente conseguiu passar esses 20 anos, acho que é justamente isso, talvez por ser mulher...” (E05)

Outro fator levantado como causa de sucesso para o agência 5 foi o fato de ela se considerar uma agência que faz tudo corretamente em termos financeiros:

“É conta, sabe, a gente nunca comprou uma coisa que não tivesse já certa a receita para aquilo, que pudesse pagar, então a gente nunca se endividou, porque crises, planos a gente já passou, teve épocas assim de não ter o que receber no final do mês, de ter que fazer folha com cheque especial, com tudo, mas passamos por isso e nunca virou um bolo de neve.” (E05)

O entrevistado 4, comentou que não possui estratégia definida, e que acredita que em Curitiba poucas agências o tem:

“Uma estratégia colocada no papel, nós queremos sair do ponto A e chegar em B, não temos. Como todas as agências, eu acho, ou a grande maioria, a gente acaba reagindo ao mercado que o mercado está precisando, está buscando (...) Tem o princípio de se manter atualizados tecnologicamente e em termos profissionais, sempre oferecendo produtos e serviços interessantes” (E04).

A agência 4 tem alguns direcionamentos no mercado, como a grande atuação com o setor do varejo, educacional e um pouco de experiência com o setor industrial.

## **Agência 6**

A agência 6 é uma agência pequena, formada por três sócios (o fundador e seus dois filhos) e dois funcionários. Apesar de executar as mesmas funções das agências de médio porte, incluindo todas as áreas que caracterizam uma agência (atendimento, criação, mídia, produção gráfica, produção eletrônica, e financeiro), os sócios acumulam funções. Quando não existe tempo hábil, ou as ferramentas necessárias para a execução de um trabalho, a terceirização ocorre, como explica seu diretor:

“Então temos terceirizado a área de criação e produção gráfica, e tudo que surgir hoje a facilidade que nós encontramos seria a terceirização também. Então nós temos parcerias com empresas de design, nós temos parcerias com empresas de assessoria de imprensa, então hoje não há necessidade de termos aqui em nossa sede, nesse espaço físico, todos os departamentos, então nós temos parcerias com várias pessoas que até já trabalharam conosco, e hoje montaram seus negócios e estão prestando serviços para nós.” (E06)

A agência 6 chegou a empregar 22 pessoas na década de 90, mas a perda de uma grande conta, transformou-a em uma agência pequena.

“(...) nós trabalhamos 15 anos, desde 1985 até 2000, exclusivamente para a zeta (empresa varejista). Nós não éramos *house*, porque somos diretoria totalmente à parte, proprietários da empresa, mas trabalhamos de forma, como uma meia-house, exclusivamente para um cliente que estava em ascensão, isso nos deu uma larga experiência, tanto em planejamento de varejo, em criação para varejo, em mídia para varejo, então atuamos aqui desde São Paulo até Rio Grande do Sul, tendo aí contato com mais de 200 veículos de comunicação.” (E06)

## Características gerais

A área geográfica de atuação das agências também é variada, pois depende da área de atuação de seus clientes. As agências 1, 2 e 3 se mostraram preparadas para atuar em todo território nacional, as agências 4 e 5 atendem clientes que atuam em todo o estado. Já a agência 6, apesar de dizer que sua área de atuação é nacional, apenas atende clientes locais, mesmo porque sua estrutura não conseguiria atender grandes contas.

A existência de filiais não pode ser relacionada com nenhuma outra variável, nem com área geográfica de atuação ou com o tamanho da agência. Pois entre as duas grandes agências apenas uma possui filial, e se considerarmos área geográfica de atuação, a agência de médio porte que possui filiais não possui uma atuação geográfica maior que as outras.

Outro fator que é determinante para o tamanho da estrutura de uma agência é a existência de contas governamentais, que podem ser originadas pelo Município, pelo Estado, ou pela União. Nenhuma das agências pesquisadas sofrem alterações drásticas em suas estruturas funcionais devido à conquista ou perda de uma conta governamental, mesmo considerando que essas contas envolvem grandes somas de dinheiro. O equilíbrio entre contas privadas e governamentais, que, segundo os entrevistados, não deve exceder 30% do faturamento vindo do setor público, é respeitado pelas agências que atualmente trabalham com contas públicas, e também por aquelas que já trabalharam com esse setor. Esse equilíbrio no faturamento é uma precaução adotada, pois todas as agências que tem experiência com contas governamentais afirmaram que as mudanças políticas periódicas alteram constantemente os quadros de comunicação do setor público, e que perder mais de 30% do faturamento pode comprometer seriamente a saúde financeira da agência.

“Eu diria o seguinte: a grande preocupação que a empresa deve ter, é dela não colocar todos os ovos numa cesta, a mesma regrinha do ditado popular. Isso vale até para nossos investimentos, grandes ou pequenos. Então... você deve ter uma carteira de contas bem distribuída, com clientes de várias atividades econômicas, e de preferência que nenhum

deles represente mais que 30% do teu... da tua receita bruta. Mesmo 30 é um número bastante elevado” (E02)

A partir dessa breve apresentação com as principais características das agências estudadas, cada característica sobre contexto ambiental e reações estratégicas serão analisadas separadamente, sendo os dados analisados quanto às influências do contexto ambiental, estratégias empresariais, reações às mudanças e similaridade entre estratégias.

## **4.2. ANÁLISE AMBIENTAL**

Ao analisar os dados quanto ao contexto ambiental busca-se responder as seguintes perguntas: qual o contexto ambiental de referência local, regional, nacional das estratégias das agências de publicidade curitibanas; e quais alterações ocorreram no mercado publicitário curitibano, após a entrada das grandes agências?

Conforme as informações coletadas, o ambiente em que as agências de publicidade estão inseridas pode ser definido como turbulento, isto é, imprevisível, em constante modificação e muito suscetível a mudanças. Todos os entrevistados confirmam o enquadramento do mercado publicitário nessa definição.

Conforme a definição constitutiva das variáveis, os fatores levantados para a variável ambiental foram enquadrados nos seguintes aspectos: condições econômicas, tendências demográficas, tendências sócio-culturais, fatores político-legais, fatores tecnológicos e setoriais.

### **Condições econômicas**

A economia foi apresentada como a maior influência ambiental para o setor. Caracterizada como instável pelas empresas envolvidas na pesquisa, a economia determina o volume de investimentos no setor, algo que tem variado de ano para ano. A entrevistada da agência 5 conseguiu resumir o pressão que todas as agências enfrentam:

“Bom, o que afeta, que a gente vê muito, é a questão econômica, porque os clientes em geral, os de médio para pequeno, sempre nessas situações indefinidas, econômicas e tal, a primeira coisa que eles cortam é verba de propaganda, que eles consideram como custo e não investimento, então, cada ano que passa as verbas estão diminuindo mais”(E05).

Entre os diversos fatores econômicos que afetam a macro economia do país, o acúmulo de impostos foi citado como altamente prejudicial para o crescimento do setor de comunicação. Afetando principalmente as grandes agências, que emitem fatura em toda a sua produção, a alta carga tributária enfrentada pelas empresas foi apontada no resultado da pesquisa como um fator econômico importante no contexto em que as agências estão inseridas.

“Agora recentemente nós tivemos um aumento que nos afeta diretamente, que toda nossa receita é faturada, sempre. Enfim, em todos os momentos, todos os clientes querem que a gente faça o faturamento regular. O que é bom, por um lado, evidentemente para a nação, mas que efetivamente implica em você estar pagando regularmente todos os impostos, então o que eu diria: o pis e a confins foram alterados e isso afeta diretamente... de 3 e poucos por cento passou pra 7,6%, e você muitas vezes não pode repassar isso para o teu cliente. Então isso é um aspecto, a receita das agências foi brutalmente achatada em função das mudanças todas. (E02)

Complementando o trecho transcrito acima, tem-se a opinião do entrevistado 01, que afirma que a economia brasileira muda de três em três meses, e a política tributária prejudica o crescimento do país.

“O Brasil é o único país do mundo que cobra imposto na frente, antes de você receber, como esse negócio da prefeitura que cobra 5% (ISS). O que a agência fatura já tem 14% de carga tributária. Isso mata qualquer empresa, principalmente a empresa de serviços que não consegue isenções. Além disso tem os juros altos, para uma multinacional entrar no mercado é a coisa mais fácil do mundo. Ela vai no banco e pega o dinheiro a 0,5%, e vem aqui. Então tudo fica complicado para nós: somos reféns de uma economia que tributa a produção, o trabalho, e a renda. Em qualquer país sério, a tributação é em cima da renda e do lucro, aqui não, se tributa o trabalho. Se emitiu uma fatura, já tem imposto” (E01)

A agência 3 compartilha a mesma opinião sobre a alta carga tributária enfrentada pelas empresas brasileiras:

“Os impostos sufocam, e isso é a coisa mais burra que o governo pode fazer, porque na realidade chega no limite que coloca o empresário na clandestinidade, não tem outro

jeito. Então é isso, por isso que esta esse desemprego maluco, que na realidade o desemprego não é tão grande, o que é grande é o desemprego formal, o emprego informal está aí... O governo tem que diminuir o imposto e gerar facilidades na relação empresa – empregado, para gerar emprego, do jeito que esta não esta gerando emprego”(E03)

Falando da economia em geral a entrevistada 05 se mostrou muito otimista:

“Agora, antes de 90, dinheiro tinha muito mais do que hoje, com toda certeza, mas acho que hoje está melhor, acho que a própria concorrência de produtos, e marcas que você tem esta muito melhor” (E05)

Quanto à relação entre o fator econômico e a entrada de grandes agências no mercado local, pode-se dizer que em tempos de crise econômica as mega-agências conseguem reagir com mais facilidade, pois muitas de suas contas são de empresas multinacionais, e seu fluxo de caixa é maior. Assim, quando há alterações no contexto econômico, as empresas locais têm mais dificuldade para reagir a crise e conseqüentemente para disputar o mercado.

### **Tendências demográficas**

Entre as tendências demográficas, foram encontrados muitos aspectos positivos.

O pequeno e micro empresário já encontram espaço para ser um anunciante, assim como as agências *house* já se extinguiram. (agência *house* é aquela caracterizada por operar com exclusividade e internamente a um cliente).

Com a estabilidade inflacionária, o que possibilitou um aumento significativo do consumo entre as classes populares, o setor do varejo se tornou o maior anunciante do país.

A pesquisa de mercado passou a fazer parte do setor publicitário, o que antes era percebido através da experiência, hoje em dia é baseado em pesquisas de mercado e análises estatísticas.

Os meios de comunicação continuam crescendo em número e variedade desde a década de 80. Essa diversidade de veículos de comunicação e determinação da

veiculação mais adequada para cada anunciante introduziu nas agências o setor de mídia.

“A maioria das empresas se preocuparam com pesquisa, compra pesquisa, o ibope se fortaleceu, se falou muito de pesquisa na mídia, a criação também não era só olhar uma idéia lá e colocar no ar... os clientes também ficaram mais exigentes, ainda estavam fácil as boas negociações com veículo, ainda não era tão caro, se dava bastante retorno, embora na época a gente tivesse só as tvs abertas, e poucas rádios. Não todo esse número de rádio, que depois do governo Sarney se duplicou mais ou menos o número de rádios no Brasil, em contra partida isso foi bom para a área de mídia pois segmentou bastante, e você pode, veja em Curitiba, você tem 32 rádios, 16 am e 16 fm, e você pode segmentar de acordo com o teu produto.” (E06)

A maior valorização do profissional de propaganda, principalmente do criador publicitário, fez com que o mercado se profissionalizasse, exigindo formação acadêmica sem deixar de buscar o talento nato que por muitas vezes é a característica do setor.

“A alma do artista ainda não foi eliminada, o computador não consegue eliminar a alma do artista, aquele talento do artista. Não adianta nada você ter todo esse equipamento se a pessoa que está atrás, a pessoa que está trabalhando com isso não tem talento.” (E06)

A entrada das grandes agências de São Paulo e multinacionais trouxe alterações no mercado local no que diz a demografia. A exigência por profissionais especializados fez crescer o número de faculdades e cursos profissionalizantes nesse setor. A competição levou as agências locais a se reestruturarem para não serem sufocadas por agências estruturadas que vinham de fora. Enfim, as agências locais acabam seguindo as tendências identificadas pelas mega-agências.

### **Tendências sócio-culturais**

Outro elemento do ambiente que foi levantado principalmente pelas agências 4 e 5, e que é extremamente relevante é o aspecto cultural, que engloba tanto as mudanças nos comportamentos de novas gerações, como também as conquistas geradas por essas mudanças como o Código de Defesa do Consumidor (CDC).



Para essas duas agências, 4 e 5, que citaram muitas vezes o CDC, esse é mais do que um aspecto jurídico-legal, pois a criação de um código que defenda a classe consumidora é o resultado de uma mudança cultural da sociedade. Como afirma o diretor da empresa 4:

“Mudou muito mais o comportamento do consumidor. Isso é importante, isso é relevante para as agências (...) O brasileiro ficou consumidor antes de ficar cidadão. Ele se transformou em consumidor, de repente ele se viu no direito do consumidor. Azar que o governo não faz todas as coisas, que não tem todas as cidadanias que ele... mas ele pode reclamar das coisas que não funcionam, pode cancelar um contrato, ele pode fazer uma série de coisas como consumidor, e isso afetou as agências. Porque hoje tu não pode dizer assim, ‘vem aqui que eu te dou um presente’, tem que dar o presente. Não pode mais ter aquela letrinha que ‘pega-povo’. Essa mudança ética, na minha opinião é que essa mudança ética de transformar o consumidor, que é um pobre coitado, estava na mão de todo tipo de picaretagem, hoje ele está protegido, e ele estando protegido, fez com que as agências também tomassem precauções, tomassem decisões mais éticas”

A diretora da agência 5 contempla as mesmas idéias acima descritas:

“Depois de 90, eu acho que o próprio código do consumidor, ele ajudou em muito, porque hoje não adianta você fazer uma propaganda enganosa, porque ninguém é burro, ninguém, (...) todo mundo hoje está melhor informado sobre as coisas. Então eu acho que melhorou bastante. Lógico que você ainda vê algumas aberrações em comerciais e tudo, a própria questão do juro embutido que para as classes menores assim elas se iludem muito, tem vários varejos aí que anunciam verdadeiros milagres, de valor de prestação e tudo, mas quando você vai lá fazer a conta é um absurdo (...) eu acho que ainda tem coisas que podem melhorar. Eu acho que foi muito legal cortarem o negócio de cigarro, os comerciais de cigarro, de bebida hoje é tudo com horário, as agências e o próprio cliente têm que respeitar a questão do horário na tv...(...).”

Apesar de não falar no CDC, o entrevistado 03, ressaltou a conquista dos direitos da classe consumidora, bem com a grande mudança sócio-cultural que ocorreu no país nas últimas décadas:

“na realidade antes de 90 você tinha, eu diria, do ponto de vista social, o compromisso de vender um produto, uma marca ou um serviço. Durante a década de 90 isso foi aprimorado para você vender isso, a mesma coisa mas já com uma, mais responsabilidade, com o aspecto de responsabilidade social, o aspecto ecológico, enfim, tudo isso começou a pesar no processo de criação, no processo de comunicação, e evoluímos para isso que está hoje a responsabilidade social, o cigarro, no maço de

cigarro a propagando contra o cigarro... Passou a ter esse aspecto mais envolvido, mais envolvente com a sociedade.” (E03)

O amadorismo em relação ao departamento de marketing dos anunciantes também foi um aspecto levantado por 5 das agências estudadas. Esse “marketing pré-histórico”, como definido pelo entrevistado 02, leva as agências a cederem em relação a certos aspectos em favor dos clientes: todas as agências declararam já ter anunciado em determinado veículo de comunicação que não era apropriado para o escopo de uma campanha de comunicação, e o fizeram somente para agradar o gosto do cliente. Apenas uma das agências, a número 3, considera que esse aspecto está mudando, e que os anunciantes locais já são portadores de uma postura profissional.

“Na realidade isso (*o amadorismo*) a cada dia acontece menos, primeiro pela figura do gerente de marketing, que está entre a agência e seu chefe, a tendência é que esse profissional, essa figura seja mais profissionalizada e portanto vá se preocupar com os problemas dele e deixa a propaganda para as agências, se ele disser o que quer não faz muito sentido (...) Acontecia muito no passado e acontece muito no interior, nos mercados mais avançados isso praticamente não ocorre mais” (03)

Cada agência encontrou uma forma de lidar com esse fator. A agência 5, por exemplo, afirmou que reluta em ceder e se o cliente insistir ela deixa claro que não se responsabiliza por um fracasso na comunicação.

O diretor da agência 4 acredita que a mudança desse aspecto será muito lenta, e que não se pode criar um padrão para lidar com esse problema, pois cada caso é diferente. E que o amadorismo dos anunciantes reflete no aumento das micro-agências ou mesmo pessoas físicas trabalhando com comunicação.

“O problema está nos clientes perceberem o quanto a ferramenta de comunicação é importante, o quanto pode receber tiro de morte um troço mal feito, por que eles não fazem isso em outras áreas, eles não pegam um... se eles tiverem um problema no coração eles não fazem concorrência de médico, qual o médico que me trata mais barato, por que eles vão morrer na mão de um picareta. Mas com agências eles fazem isso. Eu fico preocupado, já pensou se a Volkswagen faz a mesma coisa com os pneus, com os *airbags*? A relação das agências com os clientes e com o mercado ficou muito fragilizada com outras agências. Tem muita gente se dizendo publicitário e oferecendo pseudo-serviços de publicidade”. (E04)

As alterações causadas pela entrada das agências no aspecto sócio-cultural são marcantes, pois as tendências da comunicação acabam sendo definidas por grandes agências e principalmente pelos grandes anunciantes.

### **Fatores político-legais**

Além do CDC, que foi citado acima, o CONAR – Código de Auto-Regulamentação Publicitária, mostrou um forte fator de influências e alterações do mercado publicitário. Resultado de uma mobilização do próprio setor, o código defende a ética dos meios de comunicação, baseado na influência que se tem sobre as massas populacionais.

O entrevistado 02 expressa a sua opinião sobre esse assunto:

“Com relação às interferências do governo, além da que eu citei, na parte de impostos, você tem as interferências aí, de não pode fazer propaganda disso, não pode fazer propaganda daquilo, o que eu acho evidentemente que a sociedade, para ela crescer, para essa experiência do ser humana aqui, experiência bonita, pra gente ir aperfeiçoando isso é importante ter uma regulamentação. Mas a propaganda... é claro que alguns setores foram sendo afastados do mercado, por exemplo, cigarro já não mais hoje um anunciante, a cerveja com algumas restrições, procurando outras alternativas, mas nós os publicitários criamos um código, que é o código CONAR, que é o código de auto-regulamentação, onde nós mesmos, via de regra, estamos nos policiando, nos administrando pra evitar que a gente, cometa algum deslize com relação ao impacto que a comunicação vai ter no meio ambiente, junto às crianças, as pessoas de um modo geral. Graças à visão de alguns colegas nossos, há mais de 20 anos atrás, a gente criou esse código de auto-regulamentação, e hoje você pode acionar o CONAR para dizer eu não gostei daquela propaganda, tira a propaganda do ar em 24, 72 horas, ele tira ela do ar, se efetivamente o CONAR achar que ela é lesiva.”(E02)

Os impedimentos de comunicação, como por exemplo, a extinção da propaganda de cigarro, são vistos como positivo pelas agências estudadas, considerando que nenhuma delas até hoje foi afetada por esse tipo de resolução. Como confirma o entrevistado 04:

“Os impedimentos de comunicação, isso sempre existiu de alguma forma, para falar em termos muito práticos, ninguém no Paraná por exemplo, não sei alguém, talvez alguém, pode dizer: ‘eu anunciei cigarro’. Ninguém anunciou cigarro no Paraná, o mesmo acontece com bebida, então, em termos práticos, no Paraná, o fato de haver impedimento para isso é indiferente” (E04)

Discutindo não apenas aspectos legais, mas também políticos, o entrevistado 03 acredita que: “o Brasil passa por um processo de paralisia política, o sentimento de insegurança é grande”.

Ainda segundo o entrevistado 03, “a instabilidade do governo federal somada ao do governo do estado é terrível”, o que prejudica não apenas o setor publicitário, mas qualquer mercado.

A presença das grandes agências ligadas a associações do setor, a presença de pessoas de renome nacional na formulação e manutenção do CONAR, acabaram por determinar fontes de influências no setor. Assim, as agências locais foram forçadas a se tornarem mais pró-ativas, e participarem mais das decisões do setor tanto no contexto nacional como para a América Latina.

### **Fatores tecnológicos**

A evolução tecnológica tem uma importância muito grande para uma empresa de comunicação. As facilidades de comunicação com o mundo, a diminuição do tempo de transmissão de dados, a diversificação dos canais para transmissão de informações, e a evolução dos computadores voltados para o design gráfico, fizeram com que todos as agências alterassem as suas estruturas.

Segundo o presidente da agência 1 a tecnologia é uma engrenagem que modifica todos os outros aspectos da sociedade, e foi o mais importante fator de mudança na sociedade e em especial para o setor publicitário, pois desmassificou a comunicação.

A internet acabou com a massificação. Antes para se comunicar com um cliente se usava a televisão e o rádio, e além de atingir seu público-alvo, se anunciava para toda a população. Hoje se pode comunicar individualmente, com a internet, por exemplo, direto no computador das pessoas.

“A mudança na tecnologia mudou o conceito na comunicação. O espectador sempre foi um passivo, e agora com essa mudança tecnológica está se tornando ativo. Ele escolhe o

canal, ele tem 100 canais, então você tem que ir atrás dele, a comunicação tem que ir atrás dele. Esse negócio da Globo, a audiência, só tem no Brasil, no mundo todo é diferente. E vai acontecer isso também aqui, aos poucos isso vai diminuir isso, vai acabar. A tecnologia, por exemplo, diminuiu a mídia impressa, e aumentou a mídia eletrônica, as possibilidades da mídia eletrônica. Hoje fazer um plano de mídia técnico é difícil, a agência que não tiver informação de mercado, informação de meios de comunicação dificilmente faz um plano de mídia consistente, que dê para defender tecnicamente. Isso tudo, essas são as mudanças que estão acontecendo, eu acho que o maior impacto hoje é essa mudança da tecnologia.” (E 01)

Pela importância desse aspecto, todas as empresas se mostraram engajadas em buscar novas soluções tecnológicas para seus problemas, e também mostraram estar constantemente atualizadas nas mudanças geradas por inovações tecnológicas. Apesar de ser caro, o investimento em novas tecnologias foi apontado pelas agências estudadas, como uma forma de sobreviver no mercado.

“Por outro lado, se antes a gente usava a letraset, pra poder fazer a marcação dos anúncios, hoje, a gente trabalha com computador. Só que o computador, ele, a gente tem várias estações de trabalho. Essas estações de trabalho, elas tem um custo, entre o hardware e o software e o treinamento do profissional, isso custa lá X, 20.000 reais, 30.000 reais por estação, e você tem que estar mudando essa estação a cada 2 anos e meio, 3 anos. E você tem que mudar o software e tem que mudar o hardware, e isso são investimentos muito pesados. Então, claro, eu não uso mais a letraset, que eu comprava a letraset e decalcava para fazer os meus anúncios, uso as estações de trabalho, mas eu tenho uma obsolescência muito rápida do sistema e da máquina que eu sou obrigado a repor, além do treinamento que eu tenho que estar fazendo permanentemente, então isso é outro fator que, afetou. Hoje a gente investe em torno de 4,5, 5% da nossa receita, todo ano, em software, em hardware, que era uma despesa que a gente não tinha antigamente. Então, claro que a gente ganha mais agilidade, a gente consegue ter uma produtividade maior, com o mesmo número de pessoas eu consigo gerar mais receita, tem uma série de fatores aí que devem ser analisados.” (E02)

A mudança tecnológica dentro das agências também impactou nos ganhos de criação. Se antigamente se ganhava com o fotolito, hoje em dia a tecnologia facilitou a pirataria, e por muitas vezes o que se cobra dos clientes é o trabalho operacional de desenvolvimento da criação, e não a idéia em si. Como afirma o entrevistado 03: “no Brasil, você não se cobra a idéia, você cobra o trabalho. Nos Estados Unidos, por exemplo, você cobra a idéia e eventualmente se você quiser, você cobra o trabalho.”

Mas na verdade, o maior impacto gerado pela tecnologia não está dentro das agências e sim do lado de fora, aonde ocorreu a passagem do poder do emissor da mensagem para o receptor, pois ele tem cada vez mais escolhas.

O entrevistado 01 citou que “a mídia do futuro é o celular, um aparelho que pode transmitir imagem, informações”, com a facilidade de ser portátil. E a grande mudança é o fato do poder sobre a informação: o receptor terá esse poder, pois a informação estará disponível, mas ele só acessará o que lhe convier.

Como concluiu o entrevistado 01, a natureza humana continua a mesma, mas com a invenção do chip, mudou as relações comerciais.

As agências multinacionais e paulistas são as pioneiras no uso interno de novas tecnologias, bem como possuem clientes que têm recursos financeiros para a exploração de novos meios de comunicação. Assim, essas agências acabam se tornando referência para as agências locais, tanto na questão de estrutura interna, como na formulação de planos de mídia.

## **Setoriais**

Em termos gerais, o mercado foi descrito como instável, pois é muito suscetível a mudanças políticas e econômicas. O fator que todas as agências estudadas citaram como o maior problema a ser enfrentado é a concorrência desleal.

A pior concorrência apresentada não foi a que era esperada, que é a das mega-agências, e sim foi a concorrência gerada pelas micro-agências, ou mesmo por pessoas físicas que atuam no setor. Para conseguir clientes, essas pessoas fazem trabalhos a preços muito baixos, que não são suficientes nem para arcar com os custos de funcionamento de uma pequena agência.

Essa concorrência que foi referida como desleal, se mostrou um aspecto crítico nas agências 03, 04, 05 e 06. Mesmo a agência 06 sendo atualmente uma pequena agência, ela não utiliza a competição de preços para atrair clientes.

Como se pode ver nos depoimentos abaixo:

“O grande concorrente de uma agência de publicidade se chama faculdades de comunicação. As faculdades, estão hoje aí lançando quantos profissionais por ano, e

todos se achando Washington Olivetto, ou muitos deles abrindo suas próprias agências. Em algum momento o preço da criatividade, do talento, em algum momento isso vai refletir. Esse cara vai ter que baixar seu preço e vai obrigar em alguma ponta do processo que agências como a 3, a 2, enfim as grandes agências do Paraná, a dizer ‘peraí, vou ter que continuar competindo nesse mesmo mercado, com empresas que não processam o mesmo trabalho que eu, e que custam mais barato, justo por não oferecer isso.’ (E04)

“O que eu acho que afeta um pouco é a concorrência desleal, o que eu quero falar com isso, justamente assim, nós que temos funcionários registrados, tudo com departamento próprio na agência, com sede, com impostos a pagar, a agência não tem como abrir mão de custos internos de criação para um determinado cliente, e hoje com todos esses profissionais novos que estão entrando no mercado, que tem um computador em casa e acha que já é um diretor de arte, então ele cria para o cliente e não cobra criação, e ele vive de uma verba de veiculação, de mídia, então eu acho que isso é uma deslealdade, uma concorrência desleal.” (E05)

“O que se percebe hoje é que se abriu muita agência, estão indo aos clientes, não tem mais aquela ética de que: ‘ah, essa agência é atendida pela fulana de tal, então eu não vou lá, porque existe uma ética’... isso entre nós mais antigos que se é atendida por uma determinada agência, a gente não vai lá prospectar. Hoje já não existe mais, hoje está todo mundo prospectando (...) Não valorizam o próprio negócio, estão fazendo qualquer custo, estão deixando de cobrar os honorários, de cobrar serviços internos, trabalhando com desconto sobre os 20%, que é uma coisa que nós batalhamos muito, nós antigos, para existir esses 20%, hoje está complicado porque tem acontecido cada coisa sobre os 20%, até os veículos não estão querendo respeitar mais, mas isso porque está todo mundo abrindo o mercado, então isso está dificultando bastante o negócio publicidade, agência de propaganda.” (E06)

A agência 01, apesar de não ser afetada diretamente por essa concorrência, comentou sobre o assunto: “a ética esta acabando nesse setor, joga-se a qualidade no lixo para se conseguir uma conta. E esse é um problema mundial.”(E01)

Não sendo afetada pela concorrência de pequenas empresas, devido a seu custo alto e busca de grandes contas, a agência 01 descreveu a ameaça que agências de São Paulo geram sobre o mercado curitibano:

“Nós temos aqui um mercado periférico, as decisões estão em São Paulo e nós estamos muito perto de São Paulo. É mais fácil uma agência de São Paulo pegar uma conta no Paraná, Curitiba, que pega o avião e leva meia hora, que pegar um cliente no ABC que tem que pegar o carro e leva 3 horas. Essa concorrência as agências de Porto Alegre não têm.”(E01)

Complementando a sua opinião sobre o mercado local, o entrevistado 01 descreve:

“O mercado paranaense, as empresas são um problema, não temos mais empresas com decisão no Paraná, são poucas, meia dúzia de empresa. As de varejo, por exemplo, são tudo de fora, a área de decisão é fora. Então para as agências de propaganda do Paraná é muito difícil, concorrer. Eu tenho uma agência desse tamanho porque tenho contas lá fora, e isso trás um custo muito alta, mas é o preço a se pagar.” (E01)

O entrevistado 03 complementa sobre o impacto da diminuição de empresas de decisão no Paraná sobre o dinheiro no setor publicitário paranaense: “O Paraná perdeu 200 milhões em comunicação nos últimos anos, havia Bamerindus, o Boticário, Prosdócimo, então o mercado sofre muito com a perda de recursos”.

A determinação dos fatores ambientais relativos ao setor vai além de questões sobre os concorrentes, como se percebe na seqüência.

A proliferação de novos meios de comunicação, bem como canais alternativos para meios antigos, (a televisão aberta, de transmissão livre, levou ao desenvolvimento de canais fechados, como a transmissão por cabo ou satélite), possibilitou a segmentação da propaganda, algo visto como positivo e vantajoso para as agências. Segundo os dados levantados, a verba publicitária é direcionada para o público-alvo, gerando maiores resultados com custos reduzidos.

O distanciamento de alguns anunciantes de meios de comunicação de massa fez com houvesse uma percepção de diminuição muito grande de verbas, porém não é isso que ocorre. O mercado verificou uma diluição de grandes verbas entre mais de uma agência, ou as verbas são divididas entre diversos canais alternativos de comunicação. Na verdade o que ocorreu não foi uma diminuição de verbas, e sim a diminuição da quantia que a agência retêm, como explica um dos entrevistados:

“O fato é que há 10, 12 anos atrás, talvez um pouco mais, a gente tinha... vamos falar em termos de receita bruta. Então, pra cada 1000 reais que eu administrava de comunicação a agência ficava com 28... 280 reais, então a gente tinha uma taxa bruta de 28%. E se fosse muito bem administrada você acabava tendo ai um lucro de 7, 8% sobre os 1000 reais, que você administrou de comunicação. Com a abertura, com a globalização, com as pressões para produtividade, reduções de custos, que afetou evidentemente o mundo todo, nossos clientes, nos afetou também, então hoje, nós estamos com seguinte posição: para cada 1000 reais que nós administração de comunicação, se nós conseguirmos ficar com 180 reais brutos, é bastante. E a lucratividade em torno de 2, 3%, 4%, sobre esses 1000 reais que nós administramos. Então essa, diria o seguinte: tudo isso é muito bonito, só que afetou seriamente a receita



bruta das agências de propaganda. Some-se a isso novos impostos que foram surgindo” (E02)

Outro fator de influência nas mudanças setoriais foi a profissionalização do setor, que passou a atuar com pessoas mais qualificados, empresas mais estruturadas e atuação significativa na economia do país. Assim, as agências são administradas de forma estruturada, como uma empresa de prestação de serviço, e não mais como uma entidade de negociação de mídia.

A estrutura que a agência 02 alcançou demonstra isso:

“Todo ano nós fazemos o planejamento estratégico da empresa, avaliamos todas as forças de mercado, quais são os concorrentes novos que estão chegando, como é que eles estão se apresentando, quais as necessidades do cliente. Eu posso dizer a você o seguinte: nós temos pesquisa de avaliação com os nossos clientes a cada 6 meses, então a gente faz, ou então por telefone ou por e-mail, ou pessoalmente, avalia como esta a nossa prestação de serviços como ela é percebida. Isso dá um feedback para a gente corrigir imediatamente os problemas que nós estamos tendo com os clientes, políticos ou técnicos; e fazemos a cada dois anos uma pesquisa de mercado para avaliar como é que está a imagem da agência no mercado, a agência esta envelhecendo? A agência esta sendo bem vista como criativa, com um bom planejamento? A agência é tem... está criando áreas de atrito no mercado? Esta se apresentando com uma cara nova? Tanto que há 4, 5 anos atrás a pesquisa indicou que nós estávamos envelhecendo, em função dos próprios sócios-diretores que estão na faixa dos 50 para 60 anos.” (E02)

Essa profissionalização também alterou a relação de muitas agências com seus clientes transformando-a em parceiras. Segundo o entrevistado 04, o cliente percebeu que as agências negociavam mal a mídia e a produção, por isso passaram a se aproximar das agências, acompanhar o trabalho de perto.

Enfim, o contexto ambiental de referência das agências locais é marcado pela forte concorrência de micro-agências locais, pela influência das multinacionais em termos de estrutura e modelo de atuação, pelas alterações políticas e econômicas nacionais, e pela globalização, que por um lado aumenta as possibilidades de comunicação, mas por outro gera uma massificação cultural.

### 4.3. REAÇÕES ESTRATÉGICAS

As reações estratégicas variaram de agência para agência sendo na maioria das vezes reações emergentes. Como foi apresentado acima, apenas uma agência possui uma estratégia deliberada, mas todas ao longo do tempo tomaram uma série de medidas para reagir às mudanças no ambiente.

As ações implementadas por cada agência variaram conforme a conjuntura do ambiente. Nessa seção, primeiro estão apresentadas as reações levantadas diante alguns fatores ambientais importantes, para então entrar na questão da concorrência com a entrada das multinacionais. Após essa apresentação as estratégias serão classificadas quanto aos fatores citados na tabela II da base teórica.

As mudanças ambientais que tiveram grandes reações por parte das agências foram os planos econômicos, o ganho ou perda de contas públicas, a revolução da informática (que teve como consequência a mudança nas formas de comunicação), e a concorrência.

#### **Planos econômicos**

Um fator de grande relevância e que alterou diretamente a rotina de todas as agências estudadas foi o Plano Collor. Todos citaram esse acontecimento como a mais marcante alteração ambiental ao qual as agências tiveram que reagir estrategicamente.

“O que a gente teve que fazer? A gente criou um banco de horas, criamos vários mecanismos, para sobreviver no furacão, como nós fizemos ano passado num furacãozinho, porque esse do ano passado, do governo, eu diria que é um furacãozinho perto daquele que o Collor causou naquela época. Então eu acho que a empresa, ela tem que ter consciência que ela não tem só tempos de vacas gordas, ela tem tempos de pragas no Egito, e você tem que ter um capital de giro, adequado para poder enfrentar essas situações, é uma das coisas que nós nos orgulhamos aqui, é que, nós temos...enfim, temos uma organização moderna, de uma empresa moderna, e temos um capital de giro substancial para poder agüentar os períodos de turbulência, que em país como o nosso, são constantes, né!, são constantes. O dólar a um vai para quatro, muda o governo, ameaça do PT, agora, enfim... a gente tem que conviver com isso.” (E02)

A criação de banco de horas é um das alternativas utilizadas para reagir as alterações econômicas desfavoráveis. O que foi apresentado por todas as agências é a questão de manutenção de pessoal em tempos de crise. O banco de horas apenas é utilizado quando se tem uma estrutura que possa aliviar os impactos de uma crise, mas em muitos casos a demissão de pessoal é a reação imediata para uma crise.

“Todas as agências tem quase que a mesma estratégia (...) O prestador de serviços esta focada basicamente em dois aspectos, primeiro: demite pessoal, nossa matéria prima são pessoas. A outra é ver qual o nível desse fato para que você possa tomar outras atitudes. Quem trabalha com governo cada eleição, pode trocar de política.” (E01)

### **Contas públicas**

Como já citado, outro fator que faz a agência mudar sua estratégia é o ganho ou perda de contas publicas. Uma conta pública sempre é associada a grandes verbas, portanto a contratação e demissão de funcionários e a reação associada a esse fator.

Quando se fala de contas públicas também se deve ter algumas ressalvas, como descreve um dos entrevistados:

“Eu diria o seguinte: a grande preocupação que a empresa deve ter, é dela não colocar todos os ovos numa cesta, a mesma regrinha do ditado popular, isso vale até para nossos investimentos, grandes ou pequenos. Então... você deve ter uma carteira de contas, bem distribuída, com clientes de várias atividades econômicas, e de preferência que nenhum deles represente mais que 30% do teu... da tua receita bruta. Mesmo 30 é um número bastante elevado, nós atendíamos o governo do estado, ate a entrada do novo governo aqui, e isso representava mais de 30%, a gente era uma das agências que tinha uma participação boa... Na verdade não era mais de 30, era entre 25 e 30%, o número mais correto é esse. E nós nos vimos de repente, no ano de 2002, 2002? 2003, o ano de 2003 sem o governo, então sem 25% da nossa receita. Então o que fazer? Então num primeiro momento, você diz: bem, tenho que dispensar no mínimo 25% da minha força de trabalho, por que? Porque eu sou mão de obra, agência não é uma fábrica que tem matéria-prima, estoque, máquinas, equipamentos... você tem computadores e gente. Então o maior custo é em gente. Aí a gente tomou uma decisão que é o seguinte: disse não, nós não vamos mexer no quadro de pessoal, vamos manter o quadro de pessoal, e nós vamos abrir um trabalho de prospecção de novos negócios e ampliar essa prestação de serviços. Fizemos isso, não conseguimos repor os 25, mas repusemos parte, e ainda conseguimos ter lucro no ano de 2003. Então a gente considerou a alteração bem sucedida. Mas se em 2003 ela não deu tanto resultado, teve um pequeno lucro, mas o que que eu fiz: mostrei para o mercado e para a nossa equipe que a gente não é predador, que no primeiro vendaval você manda embora metade das pessoas, que a gente acredita nas pessoas como forma de alavancar os negócios, e nós estamos em

2004 começando a colher os resultados da decisão estratégica de 2003, ou seja, conquistando novas contas no mercado.”(E02)

### **Revolução da informática**

As mudanças apresentadas no que diz respeito à revolução da informática são grandes. O impacto que essa mudança teve tanto nos transportes como nas comunicações alterou a forma da sociedade se organizar. A facilidade de transportes abriu as portas para o desenvolvimento de empresas multinacionais, que conseguem distribuir produtos e serviços por todo o globo.

A comunicação gerou impacto não apenas dentro das organizações, como também alterou toda a dinâmica do mercado e da sociedade. Como afirmou o entrevistado 01: “essa foi a grande mudança: o ingresso da informática, que mexeu um pouco com o talento, e isso trouxe um enorme sacrifício para as pessoas, elas vivem menos do ponto de vista de satisfação, você tinha o isolamento. Além disso o homem não é pior que a máquina, apenas mais inconstante.”

As empresas reagiram de duas formas a esse fenômeno: internamente seguiram as tendências apresentadas, utilizando o máximo de recursos disponíveis para auxiliar principalmente seus departamentos de criação e produção. A outra forma foi adaptar-se ao novo mercado de comunicação e consumo que o fenômeno da informática gerou.

### **Concorrência**

A questão da concorrência engloba tanto a previamente citada concorrência desleal, de micro-agências ou pessoas físicas, como a concorrência de grandes agências.

A importância e as reações a entrada das multinacionais a concorrência local variaram conforme o tamanho das agências.

Para agência 06 que é a menor das agências estudadas, a presença das mega-agências não a afeta em nada, pois ela não tem estrutura para suportar uma conta muito

grande, nem mesmo seu nome é conhecido no mercado para uma multinacional cogitar entregar sua conta nas mãos dessa agência, como afirma seu diretor:

“O que aconteceu é que entraram novas... novos anunciantes, né, principalmente no ramo de telefonia, indústrias, como Renault, essas automotivas, aí veio as agências não tão grandes, porque as grandes já estavam em Curitiba, tá, ou em forma de parceria ou com seus escritórios. Curitiba já teve grandes agências de São Paulo que tiveram filiais aqui, hoje já não estão mais... Então essa entrada vieram já com sua conta, então cada agência que entrou em Curitiba trouxe uma conta com ela, grande, de nível nacional, no caso da GVT que a Alfa veio junto, embora a gente saiba que a Alfa trabalhou também com o Jaime Lerner, teve participação do governo, né, e veio junto. Hoje você vê bem a GVT já não esta mais com a Alfa, esta trabalhando com a Gama, e a Gama montou um escritório aqui em Curitiba, mas com o pessoal local, não trouxe ninguém de São Paulo. A Alfa trouxe pessoas de SP, mas usou também bastante também pessoas locais aqui para fechar a sua estrutura... Então eu não vejo muita... para o meu negócio... me afeta? Não me afeta até certo ponto, mas eu também não procuro prospectar grandes anunciantes, hoje eu não tenho estrutura para prospectar grandes anunciantes, eu quero trabalhar com médios anunciantes, que sejam locais e que estejam a fim de crescer... eu não quero ninguém que esteja estabilizada, está bom para mim... Não quero não! Quero pessoas empreendedoras que queiram crescer e por isso, em consequência, eu vou crescer com eles. Esses grandes anunciantes que vierem essas agências não tão grandes, porque a Alfa é uma agência... não é uma agência grande, multinacional, é de médio porte, nacional que está em Curitiba, agora não está mais é outra agência... a Gama também é uma agência de expressão nacional, mas não é uma grande agência, ou multinacional. O que se viu é que muitas agências de médio porte curitibanas, fizeram parcerias, foram agregadas a outras agências para atender clientes locais, e isso é uma coisa que aconteceu, e vem acontecendo, aí é muito discutível, né, porque se é bom ou não, eu não sei te dizer, é bom porque você tem uma estrutura de agência grande, maior, São Paulo para atender clientes, e é ruim porque você acaba perdendo a tua personalidade como agência local e como dono do negócio, quer dizer, você montou tua agência, vem batalhando por muitos anos e vem uma pessoa e se agrega e hoje você já não é mais o dono do teu negócio...” (E06)

Por outro lado, a agência 06 tem enfrentado dificuldades para sobreviver nas condições atuais de mercado com a pesada concorrência de preços encontrada. A forma de reagir a essa situação foi estruturar a prospecção de novos clientes com base no seu histórico de mais de 25 anos de atuação no mercado, e a presença de grandes anunciantes do passado no seu portfólio.

A agência 1, que possui sede em São Paulo considera que a localização é uma ameaça para as agências locais e não necessariamente a instalação de mega-agências aqui. Com isso ele quer dizer que a ida de grandes contas para São Paulo é facilitada

pela proximidade geográfica. Para enfrentar essa situação a empresa optou por abrir uma filial na maior cidade do país.

A agência 4 vê as grandes agências como uma grande ameaça, e ainda complementa que as agências menores não têm nenhuma chance de concorrer com a estrutura das mega-agências, principalmente no que diz respeito a informações. Segundo o entrevistado 04, quando se vai iniciar um relacionamento com um novo cliente, uma agência multinacional, tem condições de levantar uma quantidade enorme de informações sobre concorrência, mercado, clientes, produtos, e qualquer outro aspecto relacionados a essa conta.

Já uma pequena agência menor local, por maior que seja, não tem essa capacidade, e conta apenas com informações fornecidas pelo cliente, ou com a realização de pesquisas previamente autorizadas.

“A falta informação de mercado para as pequenas agências faz com que ela não ofereça o que é esperado em termos de resultado (...) Muitas contas grandes saíram daqui por incompetência dos publicitários paranaenses. Quando eu digo incompetência, não é aquela incompetência criativa, mas uma incompetência no atendimento, um incompetência no atendimento sistêmico”(E04)

Outro problema referente à concorrência gerada pelas grandes agências é a prospecção. “Uma agência aqui não consegue enfrentar a concorrência de prospecção” (E04), pois grandes clientes muitas vezes exigem uma amostra do trabalho de algumas empresas para então escolher com qual ira trabalhar. Algumas agências multinacionais conseguem apresentar até 30 peças, sem nem ter a garantia da conta. Uma agência local não tem estrutura nem dinheiro para concorrer com esse tipo de prospecção.

Como se pode reagir a esse problema? Fazendo uma comunicação mais efetiva, baseada em mais informação. Segundo o entrevistado 04, “quem passa o *briefing* é muito amador”, então as pessoas que tem consciência disso, e trabalham no sentido de minimizar o impacto negativo dessa situação, têm mais chances de sucesso. O relacionamento pessoal com personalização é uma forma de manutenção de clientes.

Quando se discute a conquista ou manutenção de grandes clientes, uma alternativa apresentada foi a realização das parcerias. Ainda segundo o entrevistado 04, nesse caso “ou você faz parte de uma grande corporação ou você morre”

A agência 5 vê a entrada das grandes empresas como uma ameaça a instabilidade do mercado local e não uma ameaça direta aos seus negócios. A maneira que essa agência reagiu foi desenvolver um programa de relacionamento com seus clientes para prolongar a duração de suas atividades.

A agência 2 também vê as multinacionais como uma ameaça pequena, mas por motivos diferentes da agência 06. Segundo o entrevistado 02, a agilidade de uma boa agência local não é superada pelas mega-agências, e que as grandes contas estão passando para as agências que mostram competência, e entregam os trabalhos solicitados no prazo e com as soluções procuradas.

“Agora, muitas agências de fora vieram para cá e já fecharam, porque o mercado nosso, além de exigir o que exige o mercado em São Paulo, tem outras peculiaridades que as agências grandes não sabem fazer, então você pode contar, até se você quiser avançar, avalie nós últimos dez anos as agências que vieram de fora, que se instalaram aqui e que já fecharam. Uma agora recentemente, a Alfa, que acabou vendendo e ficou a Beta que é uma agência internacional. E ela vai ter ainda menos agilidade ainda que tinha a Alfa, porque a Alfa, por ser uma agência brasileira tinha uma agilidade, as multinacionais elas são pesadas para se movimentar, são administradas com relatórios, com uma impessoalidade muito grande, então elas têm dificuldades para entender as necessidades do dia a dia... ‘olha eu quero uma campanha para daqui 24 horas’. Então, a minha visão é a seguinte: competição e a presença dessas grandes agências, multinacionais ou nacionais, sempre, essa pressão sempre vai existir, mas eu defendo uma tese: você precisa ter agências regionais fortes, bem estruturadas, porque tem espaço para elas. Ou, mediante parcerias até com essas agências nacionais, ou mesmo buscando especialidades, ou fazendo pacote de comunicação integrada como nós estamos fazendo. Mas, acima de tudo, aí entra uma coisa chamada talento, competência, saber enxergar o mercado, aproveitar as oportunidades (...). Então o que a gente tem é que estar atento, mesmo se as multinacionais não derem para as agências locais a parte da propaganda, elas podem dar uma série de *jobs* na área de *non-media*. Agora, lentamente as agências que entregam o que prometem tem oportunidade de penetrar mesmo em grandes anunciantes” (E02)

As Agências 03 e 06 apresentaram um terceiro problema quanto à concorrência: a disputa de contas públicas com agências de todo Brasil.

“É um problema na medida que você vê o mercado mais disputado, digamos assim, mas isso faz parte do jogo, você não pode disputar o mercado dos outros sem que os outros disputem seu mercado. O que na minha avaliação não faz parte do jogo, e que no caso do Paraná é um pouco mais... maltratado, por exemplo, agência de fora do Rio Grande do Sul, não tem conta o governo do Rio Grande do Sul, agência de fora de Santa Catarina não tem conta do governo de Santa Catarina. E assim sucessivamente, e no Paraná não, no Paraná o governo abre, vai buscar, o governo prejudica, e quando eu digo prejudica é porque prejudica de verdade. Embora essas agências dêem emprego aqui, os impostos são recolhidos fora, a mídia é comparada fora, enfim...” (E03)

Segundo o entrevistado 3, as agências de São Paulo são uma ameaça para todas as agências, independente do tamanho, a diferença está no fato que algumas agências encontram meios para combater essa situação enquanto outras não possuem estrutura para isso.

“Não é uma ameaça grande, mas é uma ameaça na medida em que o mercado fica mais rarefeito, se você contar a entrada dessas agências no mercado e a saída de grandes contas evidentemente que fica mais complicado.” (E03)

Além do entrevistado 04, que acredita que existe uma incompetência local para grandes contas não ficarem nas agências locais, o entrevistado 02 tentou justificar a razão da perda de grandes contas:

“Medo e desconhecimento. A partir do momento que ele percebe que você consegue mostrar um serviço para ele, e ele faz, e você entregou o que prometeu, ele vai ganhando confiança. Porque confiança é aquela historinha que a gente já aprendeu: você não impõe, você conquista. Então o profissional que está contratando o serviço ele quer alguém que facilite a vida dele. Oh, me facilita a vida, com preço competitivo, e com uma qualidade boa, por que não dá? E é o que está ocorrendo. Algumas agências das 10 maiores daqui estão começando a penetrar nas multinacionais também. É um processo. É uma experiência interessante.” (E02)

Quanto às reações estratégicas descritas na tabela II da base teórica, podemos enquadrar algumas das reações levantadas nos conceitos de mudanças de objetivos e mudanças de estratégia.



## **Mudança nos objetivos**

As mudanças nos objetivos podem ser quando ao crescimento, ao lucro, ou outros objetivos. A agência 3, que se mostrou bastante burocrática, mudou seu objetivo em busca de um crescimento, para isso criou o GG (grupo gerencial), que está definindo uma estratégia estruturada, algo que a agência não possuía antes.

A agência 1, apesar de afirmar que seu objetivo é crescer, seu presidente apresentou diversas dificuldades encontradas para crescimento no período atual, portanto o definição de seu objetivo quanto a busca de maior lucratividade pareceu ser a estratégia emergente dessa empresa.

Em seu depoimento sobre seus clientes a agência 01 misturou o seu objetivo deliberado – crescer, com o que parece seu objetivo emergente - a lucratividade:

“Vamos dizer o seguinte, não tem cliente grande, não tem cliente pequeno. Tem o cliente que tem a vontade de ser cliente: isto é, ele pode ter uma verba pequena, mas tem vontade de aplicar, de valorizar o marketing, de crescer, se ele quiser crescer nós podemos crescer juntos, eu posso até investir... A gente investe no cliente pequeno para ele crescer junto, faz parte da estratégia. O problema que a gente pega clientes que querem explorar a agência, quer que você faça - não eu sou pequeno, então você trabalha de graça para mim – então ai não tem jeito, esse é o único cliente que a gente não quer. O cliente não pode dar prejuízo, pode dar prejuízo em determinado momento como um investimento que a gente faz, mas não pode ser por muito tempo, a gente investe, ajuda por um tempo, mas com vistas a ter um cliente rentável.”

## **Mudanças na estratégia**

A reação mais completa às modificações do ambiente foi a realizada tanto pela agência 1 como pela 2, que foi a mudança da sua estrutura em busca de novos mercados. Essa mudança pode ser classificada como uma mudança no escopo produto/mercado.

Entre as alterações contextuais, a diversificação dos meios de comunicação foi apontada pela agência 2 como uma das causas para a diminuição de verbas publicitárias desde início da década de 90. Segundo o entrevistado, houve uma pulverização do dinheiro, que se dilui entre a tradicional propaganda, e outras formas

de comunicação. Essa tendência que levou tanto a agência 1 como a agência 2 a modificarem suas estruturas, transformando-as em agências de comunicação integrada.

“Na realidade, o que eu posso resumir para você é o seguinte: a própria decisão da empresa se tornar uma empresa de serviços de comunicação integrada foi para atender uma nova necessidade de mercado, por que? Porque você tinha há 10 anos atrás uma concentração de investimentos de comunicação na área de mídia, o que mais se pensava sempre era propaganda, tudo se resolve com propaganda, e uma parte com relações públicas, e assessoria de imprensa. Muito bem, com o passar do tempo, com surgimento de novos meios, inclusive internet, etc... A gente percebeu que boa parte do dinheiro estava sendo deslocado da propaganda para outras ferramentas, para outras atividades da comunicação, então, muito mais ênfase em embalagem, que antes nós não tínhamos nenhum cuidado com as embalagens, hoje você vai no supermercado e vê aquelas coisas lindas, todas padronizadas, com a marca no lugar certo, cores adequadas, tal. Cuidado com *merchandising*, exatamente com o tratamento do ponto de venda. O cuidado com o relacionamento, com os públicos internos da organização, com a força de venda, com os lojistas, com os balconistas, aí os programas de marketing direto, programas de fidelidade, etc... Enfim a gente começou a perceber que o dinheiro começou a migrar de uma área para outra, por isso a gente se estruturou para poder atender essa necessidade do mercado. Então, isso é a nosso ver, uma maneira inteligente de organizar a tua força de acordo com as forças do mercado, então você está aí, para servir o mercado.” (E02)

Quanto a mudanças nas competências das agências pode-se encontrar as parcerias que duas das agências estudadas já realizaram. Tanto as agências 01, como a 03, já fizeram parcerias com multinacionais para garantir a conta de grandes clientes.

“Existe estratégia que sobreviva ao Brasil? Estratégia a gente tem... nem sempre ela... veja bem, nós estamos, nós consideramos o mercado do Paraná como um mercado periférico, os centros de decisão da comunicação no Brasil esta em São Paulo, e em Brasília no que diz respeito a contas públicas, mas nossa base esta aqui. Esqueci de dizer que com a saída do meu sócio há dois anos atrás eu vendi uma participação da empresa de 49% para empresa Delta, que é uma multinacional americana, que são meus sócios, então a estratégia é: obviamente nós temos contas públicas e privadas, fazemos um *portfolio* balanceado, e poder fugir um pouco do mercado aqui.” (E01)

A agência 03, quando desfez sua parceria, conseguiu permanecer atendendo a conta que havia conquistado. Segundo o entrevistado, a agência mostrou que era capaz de atender a conta, por isso a garantiu, mas reconhece que não conseguiria conquistar esse cliente sem a estrutura que a multinacional oferecia.

Através de parceiras as agências locais conseguem garantir grandes contas por poder oferecer uma rede mundial de prestação de serviços

## **Posicionamento estratégico**

Quanto ao posicionamento estratégico das agências, não houve a predominância de um elemento, cada agência procura desenvolver uma habilidade ou atuar em um nicho de mercado.

A agência 1 é vista como uma agência política pelo mercado. Mesmo tendo consciência que é vista como agência de governo, essa agência busca alcançar o reconhecimento de ser vista como a melhor agência do mercado. Muito premiada, a agência também quer se posicionar como a agência mais criativa, e deixar de ser reconhecida como agência de governo. Sem dúvida é referida como a maior do mercado.

A agência 2 foi por muitos anos uma agência de planejamento. Nós últimos dois anos tem desenvolvido trabalhos para reciclar sua marca e imagem. Para deixar de parecer uma agência envelhecida, e de planejamento, tem investido muito no desenvolvimento da área de criação e associado a sua marca à uma empresa de comunicação integrada, e não mais a uma agência de publicidade.

A agência 3 é calcada em planejamento, mas seu proprietário está querendo transformá-la em uma agência reconhecidamente criativa. Esse posicionamento reflete o medo de seu presidente de perder mercado, como ele afirma: “somos a agência mais antiga do mercado e nós temos um esforço enorme para não parecer velha, a gente tem desenvolvido um trabalho, e o que ajuda é que eu sou a pessoa mais velha aqui, o resto é uma gurizada.” (E03)

A agência 4 se estabeleceu no mercado primeiro como uma agência de varejo, com o tempo expandiu a prospecção de clientes ganhando reconhecimento como agência de atuação no ramo educacional, e também no setor industrial. Atualmente quer voltar a se posicionar como empresa de varejo e educacional, pois fato de possuir há 12 uma conta pública, sua imagem acabou sendo agregada a essa conta.

A agência 5 quer ter o posicionamento de uma “agência certinha”. Segundo a entrevistada, a agência “tem um departamento de criação, tão bom quanto qualquer agência maior que a nossa, então está apta a participar de qualquer tipo de

concorrência, para qualquer tipo de cliente”. Com isso a agência procura não se direcionar a sua prospecção a apenas um setor do mercado, e não tem nenhum posicionamento definido.

A agência 6 trabalhou exclusivamente para um cliente de varejo durante muitos anos. Atualmente utiliza a sua experiência adquirida para a prospecção de clientes. Apesar de não ser uma agência conhecida no mercado, quer se posicionar como agência de varejo.

#### **4.4. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

Quando se analisa a estratégia organizacional de diversas empresas, deve-se questionar qual o nível de similaridade existente nas estratégias adotadas pelas agências locais. A questão sobre as estratégias analisadas seguirem padrões típicos também deve ser considerada.

Entre as empresas estudadas, apenas duas possuem uma estratégia empresarial definida, que são as duas classificadas como grandes agências. As outras agências possuem apenas um planejamento financeiro, que, em alguns casos revelou-se estar sendo ignorado. Mesmo entre as agências que tem uma estratégia definida apenas uma demonstrou seguir fielmente a definição teórica da estratégia na prática diária de suas ações.

Os dirigentes da empresa 2, que possui a estratégia bem definida, apresentaram um profundo conhecimento acadêmico sobre o assunto, seguindo definições específicas que melhor se aplicam ao funcionamento de uma empresa de comunicação. A estratégia a ser seguida é definida primeiramente pelos sócios da empresa, depois, com o auxílio do quadro de diretores ela é refinada para enfim passar pela fase de implantação. Segundo o entrevistado, cada diretor busca informações com os gerentes de suas áreas para contribuir para a definição das estratégias, e que cada gerente deve ter conhecimento de mercado, e do seu pessoal para fornecer informações importantes. Sugestões vindas dos funcionários são consideradas como uma grande

contribuição, mas na verdade não existe um canal propício para isso. Conforme foi verificado a estratégia é definida pela cúpula e comunicada a todo quadro de pessoal.

Alguns fatores podem ser levantados aqui sobre o sucesso da implementação da estratégia, mesmo não havendo participação de muitas pessoas, sendo algo imposto. A rotatividade do quadro de funcionários nas agências de Curitiba mostrou-se muito alta: para um funcionário seguir uma estratégia e aceitar uma nova cultura organizacional não é algo muito difícil, pois a maioria das agências não possui nada definido, então quando uma agência possui algo mais organizado e explicitado, a assimilação ocorre facilmente. Contribuições vindas de funcionários acabam sendo inibidas por essa rotatividade, pois eles podem ser considerados “traidores” se fornecerem qualquer informação sobre o mercado.

A visão, missão e objetivos estratégicos são bem difundidos entre todos os funcionários, que passam por alguns treinamentos relativos ao direcionamento estratégico da empresa.

A principal constatação de decisões estratégicas pra atender as mudanças do contexto foi a divisão das operações da empresa dentro do conceito de comunicação integrada, algo também utilizado pela agência 1.

Assim como a agência 2, a agência 1 apresenta uma estratégia definida, porém não é amplamente difundida entre seu quadro de funcionários. Os conceitos de *above the line*, e *below the line*, fizeram as operações da agência 1 serem divididas em dois grandes setores, mas os objetivos estratégicos, por exemplo, não são conhecidos pelos empregados. O conhecimento acadêmico do presidente também é vasto, e a utilização de novos conceitos sobre empresas de comunicação vem sendo aplicada na empresa por muitos anos, apesar do seu presidente reconhecer que o que está sendo feito ainda é pouco: “casa de ferreiro, espeto de pau. Às vezes o que a gente recomenda para o cliente, a gente não faz aqui. Por falta de recursos às vezes, falta tempo às vezes, a gente se preocupa mais com o cliente.”(E01)

Na agência 3, existe apenas um planejamento financeiro. A definição de um posicionamento estratégico se mostrou uma preocupação constante, mas não foi

apresentada nenhuma ação no sentido de conquistar o posicionamento almejado. Mas esforços no sentido de mudar a situação estão sendo estudados.

Em situação parecida, a agência 4 não afirma que valoriza uma boa administração, mas quanto a estratégias definidas não possui nada. Para estar preparada para enfrentar mudanças ambientais, o entrevistado afirmou que essa agência possui uma grande preocupação em ter um fluxo de caixa bem administrado.

A proximidade entre os funcionários, principalmente dos diretores com todas as outras pessoas foi citada como uma forma de estratégia. Além disso, segundo o entrevistado, as iniciativas individuais são muito valorizadas dentro da agência.

A agência 5 considera-se uma empresa com estratégia empresarial definida, mas apenas os conceitos de missão e visão foram definidos sem haver uma continuidade quanto aos objetivos e ações. Não houve a conceitualização de uma estratégia nem sua implantação.

Já a agência 6 tem algo definido quanto a prospecção de clientes, e por ser composta por apenas cinco pessoas, seu almejado posicionamento de ser uma agência reconhecida de varejo reflete muitas de suas ações, principalmente na forma de prospectar clientes. Por ter tido uma vasta experiência de varejo, tendo trabalhado com uma grande rede por quinze anos, a agência 6 utiliza o fato de ter sido praticamente uma *house* (agência interna e exclusiva de um anunciante) para voltar ao mercado e conseguir contas de anunciantes varejistas.

“A agência 06 nunca se preocupou muito com crise, sabe, a gente acha que a crise a gente resolve trabalhando, então tivemos a felicidade de ter bons clientes, em toda nossa existência e a empresa X foi um grande cliente para nós, um cliente que durante cinco anos foi a maior verba publicitária do estado, acima de grandes indústrias. Aprendemos muito com ela, é essa experiência que usamos hoje.” (E06)

Quanto às estratégias emergentes, que nas agências estudadas muitas vezes são reativas às mudanças do mercado, são encontradas em todas as agências. Como definiu o entrevistado 02:

“Tem coisas que não são perceptíveis, mas elas estão acontecendo. Ora, a agência de comunicação ou a empresa de comunicação ela é, pela razão dela existir, ela tem que

estar atendida, e tem que perceber isso, e tem que estar aberta para poder conviver com isso, e ter uma agilidade muito grande para poder fazer as, as mudanças conforme as situações vão se apresentando.”(E02)

A agência 05 comentou sobre um fato recente que ocorreu de forma emergente em sua estrutura:

“Nós tivemos uma experiência muito legal agora, com um redator da agência que é buscar coisas para agência, então aconteceu o seguinte mês passado aqui com agente: saiu uma notinha lá sobre a importância que as pessoas estão dando hoje em dia para as pessoas que não tem condições de... que eles estão chamando de inclusão digital, que muita gente não tem acesso mesmo à informática hoje em dia, então foi vista essa notinha e foi criado um anúncio de oportunidade para o governo, para entrar com isso, e isso gerou um fato tão legal que a mídia resolveu anunciar no Paraná inteiro, no interior, então foi uma coisa muito positiva para a agência, a agência ganhou credibilidade da comunicação social do governo.”(E05)

O presidente da empresa 1 afirmou que dentro de sua estrutura a única divisão é a física, e estratégias emergentes também foram identificadas nessa agência, pois todos tem a liberdade de propor e agir dentro de sua área de competência, considerando a responsabilidade do cargo de cada um.

Como o presidente dessa agência (1) definiu, sua agência se baseia na inteligência estratégica e no talento para o sucesso. Apesar de mostrar uma estratégia confusa, o entrevistado comentou muito sobre a gestão estratégica da empresa.

Já as agências médias e a pequena apontaram a questão do tamanho como uma limitação para o desenvolvimento de estratégias, destacando uma visão generalizada que possuir uma estratégia empresarial definida é algo para grandes empresas. Então toda as ações estratégicas que puderam ser identificadas foram estratégias emergentes.

Apesar das agências 1 e 2 organizarem suas estruturas de formas similar para reagir as exigências do mercado, não foram encontradas outras similaridades. A agência 3, apesar de não possuir uma estrutura dividida, como as agências acima citadas, também trabalha com ambos aspectos da comunicação (*above e below the line*) de forma diferenciada.

As agências 4 e 5 apresentaram uma tendência a incorporarem esse conceito de comunicação para sustentar seus crescimentos, mas ainda operam de forma única, atuando como agências de publicidade puras.

Por fim, a agência 6 está interessada em ter clientes que garantam os custos de sua estrutura. Por ser uma agência pequena, o foco está na sobrevivência, e não em estabelecer uma estrutura organizacional, ou uma divisão de produção.

Ao contrário das empresas médias e pequenas, a agência 1 pode selecionar seus clientes de acordo com os seguintes aspectos citados pelo entrevistado 01: “O publicitário se gratifica de duas formas: A – ganhando algum dinheiro, B - fazendo um belo trabalho que seja reconhecido. Tem clientes que dá prêmios, permite-se fazer um trabalho criativo. Então essa gratificação vem pelo trabalho que se pode fazer, um bom trabalho”.

Nem todas as agências podem compartilhar essa opinião, pois manter um cliente que não é lucrativo, apenas porque fornece prêmios, é algo para uma agência com uma grande estrutura. Esse fato também ocorre devido a decisão de posicionar a agência 1 como uma agência criativa.

Enfim, existem muitas similaridades entre as estratégias, como a tendência das agências de se tornarem empresas de comunicação integrada, a contratação e demissão de pessoal conforme o número de contas no portfolio, a constante atualização tecnológica, e a profissionalização do setor, mas não se pode estabelecer um padrão nas ações.



## 5. CONCLUSÕES

A conclusão que se pode apresentar nesse trabalho é que não se pode enquadrar as reações estratégicas das agências de publicidade estudadas em uma tipologia ou padrão. Apesar de algumas similaridades nas ações e reações estratégicas, os dados analisados não conduziram a um conjunto de características que possam ser padronizadas.

O mercado publicitário está em constante mudança no Brasil. Após a abertura do mercado brasileiro, o número de empresas estrangeiras instaladas aqui tem sido crescente, atingindo entre tantos setores, o mercado publicitário. As grandes agências multinacionais aumentaram seu número no país e passaram a ser mais um desafio para as agências locais.

E não é apenas a concorrência internacional que o setor publicitário curitibano enfrenta. A força do mercado publicitário paulista também contribuiu para o desenvolvimento de uma intensa competitividade. Por muito tempo as grandes empresas paranaenses não utilizavam os serviços das agências locais, contratando serviços de comunicação na maior cidade brasileira. As justificativas para tal comportamento eram diversas, variando entre a busca pelo status de trabalhar com agências renomadas, ou a busca de uma qualidade que supostamente não existia em Curitiba.

Surpreendentemente, esse trabalho mostrou que a concorrência enfrentada pelas agências de publicidade curitibanas não se resume às pressões de mercado externas, mas também o excesso de profissionais no mercado, acabou revelando-se uma grande ameaça.

Assim, em meio a um ambiente tão complexo, que além da crescente concorrência, enfrenta turbulências econômicas, inovações tecnológicas, e aumento de regulamentações, as agências de publicidade e propaganda curitibanas estão conseguindo não apenas sobreviver, mas também crescer e obter reconhecimento nacional.

As agências estudadas mostraram que o mercado está reagindo, e que adquiriu nível, reconhecimento e qualidade para atender o mercado nacional. A premiação de comerciais produzidos pelas agências estudadas é significativa para um mercado periférico como o curitibano. Comerciais produzidos localmente receberam premiações em festivais não apenas nacionais, mas também internacionais. Apesar da ressalva que premiações não garantem resultados mercadológicos, as agências acabam por receberem destaque no cenário nacional.

Em busca de crescimento, reconhecimento, maior lucratividade ou apenas sobrevivência, as agências curitibanas têm, de algum modo, articulado suas decisões e ações no sentido de se adaptar ao seu instável ambiente. Esse conjunto de decisões e ações pode ser traduzido em estratégias, algo cada vez mais importante em empresas de qualquer porte, em todos os setores, e que ocupa diversos níveis hierárquicos na organização.

Segundo Mintzberg (2001), as estratégias podem ser formadas em uma organização sem serem conscientemente intencionais, isto é, sem serem formuladas, assim, muitas agências de publicidade reagiram às mudanças do mercado sem terem uma estratégia pretendida, e sim uma estratégia emergente. Isto é, a falta de tradição do mercado publicitário paranaense em possuir estratégias definidas faz com que as ações das empresas sejam na maioria das vezes uma reação a alguma alteração no contexto ambiental, e não ações que preparem as agências para essas mudanças em fatores ambientais.

Antes de concluir sobre as reações estratégicas das agências de publicidade essencialmente curitibanas, deve-se destacar um pouco sobre a presença de mega-agências no cenário local, e a fuga de grandes contas para outros mercados, principalmente São Paulo.

Utilizando várias estratégias de entrada, que vão desde a criação de parcerias com agências nacionais, até a instalação de suas próprias subsidiárias, essas mega-agências alteraram o contexto ambiental do setor, no sentido de aumentar a concorrência gerando assim uma reação de profissionalização do mercado local.

Nenhuma das grandes agências que instalou filial própria no Paraná entrou no mercado apenas como uma forma de expansão geográfica, e sim vieram para acompanhar uma conta previamente conquistada. A outra forma de entrada, que é através de parcerias, ocorreu em grande número, porém muitas dessas parcerias já se desfizeram.

As agências locais, que fizeram parte desse estudo e que se interessaram por fazer parcerias, foram motivadas por diferentes razões. Uma estava interessada em uma conta específica, de um grupo multinacional que havia se instalado no Paraná. Como a empresa desconhecia as agências locais, sabia-se que a preferência seria por uma empresa de reconhecida mundialmente. Com o diferencial de conhecer o mercado local, a agência 3 fez a parceira com uma agência de publicidade internacionalmente conhecida e conquistaram a conta do cliente. Devido a divergências corporativas a parceria não durou muito.

A outra agência que fez parceria, fez por um motivo mais abrangente, sendo parte de uma ação estratégica que a possibilitasse a agência crescer tendo suporte multinacional para a conquista de contas, pois com a parceria ela teria estrutura para competir com outras multinacionais que estavam entrando no mercado. Nesse caso, o objetivo da agência local se enquadrava na estratégia da agência multinacional, que era ter uma agência globalizada, com presença e conhecimento locais.

Como afirma Porter (1986), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Assim, pode-se afirmar que a estratégia de uma empresa está relacionada com seu contexto ambiental, que não apenas abrange a concorrência, mas todos os fatores ambientais previamente citados.

Dentro da questão ambiental, um assunto que foi relevante nas entrevistas, foi a questão tributária. As maiores reclamações surgiram espontaneamente dos entrevistados das grandes agências (1, 2 e 3). Apesar de haver algumas isenções para empresas pequenas, a alta carga tributária provavelmente incentiva a informalidade das pequenas agências no mercado. Por trabalhar com clientes que muitas vezes não exigem o faturamento do serviço, essas empresas não pagariam impostos sobre toda a sua produção.

Segundo Miles e Snow (1986) existe uma sinergia no mercado, isto é, existe uma simetria entre as características e operações de empresas que atuam no mesmo setor, havendo uma interdependência implícita. A sinergia do mercado publicitário curitibano pode ser encontrada na forma como as empresas lidam com as inovações tecnológicas e da informática, e sobre o destino que a comunicação esta tendo a sua influência na estrutura das agências.

Concluindo sobre as inovações tecnológicas, todas as empresas são afetadas pelo impacto desse fator nos meios de comunicação. O desenvolvimento de novas mídias causou a busca de alternativas para a melhor solução de propaganda, ou promoção para o cliente. Através de uma constante busca de soluções internas de informática para seus departamentos, todas as empresas se mostraram receptivas a qualquer mudança nessa área.

A evolução tecnológica trouxe como conseqüência a diversificação de meios de comunicação e tanto em número como em forma. Essas alternativas oferecem ao cliente formas diversas e eficazes de se alcançar o receptor, isto é, atingir o cliente ou consumidor com a sua mensagem de produto, serviços, marca.

Esse fato alterou a estrutura das agências, transformando-as em empresas de comunicação, com a oferta de uma ampla gama de serviços, que vão além da tradicional publicidade e propaganda.

Empresas como a 1 e 2 já se reestruturaram para se tornarem competitivas e atenderem a essa nova demanda do mercado, dividindo suas operações em *below the line* e *above the line*. Esse segundo conceito engloba o tradicional trabalho de propaganda, que faz o uso de mídias de massa. Já o conceito *below the line* amplia a atuação da agência para outras formas de comunicação e divulgação de marcas, produtos ou serviços.

Mesmo as agências que ainda não possuem essa estrutura diferenciada, o que à propósito tem um alto custo, sabem que essa é a principal tendência do mercado, e já executam trabalhos diferenciadas de comunicação integrada, mesmo utilizando uma única estrutura dentro da agência.

Outro fato interessante identificado foi que, à medida que as agências cresceram e ganharam certo reconhecimento, passaram a desenvolver trabalhos sociais. As duas grandes agências afirmaram que trabalham regularmente e gratuitamente com contas de instituições de caridade. Ambos reafirmaram a importância da responsabilidade social. A agência 3 também demonstrou preocupação com o aspecto social e também trabalha gratuitamente com contas de instituições de caridade, porém, diferentemente das outras duas grandes agências não desenvolve isso como um trabalho regular.

As outras três agências também demonstraram preocupações com a responsabilidade social, mas entre essas agências, apenas a 5 afirmou que esporadicamente realiza trabalhos sociais.

Acredito que após se estabelecer no mercado e desfrutar de uma estabilidade econômica, as agências passam a se preocupar com os problemas sociais do país, considerando que a questão de sobrevivência no mercado, e escasso fluxo de caixa já não aparecem como questões rotineiras a serem enfrentadas.

Enfim, para enfrentar a concorrência das empresas de São Paulo, e da entrada no mercado de multinacionais, as empresas locais tem se atualizado constantemente em termos de tecnologia e informação; tem criado parcerias quando necessário; e tem se reestruturado para oferecer soluções em comunicação, e não apenas serviços de publicidade e propaganda, entre diversas outras reações que ocorreram.

A ética na realização de trabalhos tanto na prospecção de clientes, como no tratamento do receptor da imagem, mostrou também ser um forte diferencial dessas seis empresas que estão desde a década de 80 no mercado.

Atualmente existem mais de 150 empresas de publicidade e propaganda atuando em Curitiba, e apenas 8 são anteriores a 1990. Das empresas atuais, 40% têm menos de dois anos, o que demonstra a rotatividade dessas empresas. A permanência das oito agências (seis delas contribuíram para esse estudo) por tanto tempo em um mercado com as condições do mercado curitibano, mostra que elas têm algum diferencial estratégico, e a ética no trabalho apresentou-se como um ponto forte em todas as agências estudadas.

Conforme as alterações recentes no mercado, como a conquista de grandes contas pelas agências locais, e a saída de algumas das grandes agências que haviam se instalado no mercado curitibano, as estratégias parecem que estão gerando resultados positivos para o mercado curitibano como um todo.

## **5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Entre os fatores levantados como uma grande influência ambiental foi uma quantia excessiva de profissionais com qualificada formação, porém com pouca experiência, que por não encontrarem colocação no mercado, abrem suas próprias agências, e para conseguir clientes utilizam a concorrência de preços.

Futuros estudos poderiam explorar esse fato pesquisando a influência desse fenômeno, levantado seu impacto para a economia do setor, bem como para a qualidade de produção. A pesquisa desse fenômeno em outros setores, além do setor de comunicação também poderia ter render resultados de excelente aplicação prática e teórica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARR, P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 01, p. 15-36, 1992.
- BRANCO, R. C.; MARTENSEN, R.L.; REIS, F. **História da propaganda no Brasil**. São Paulo: IBACO, 1990.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CASTRO, C.M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1978.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 01, p. 89-98, 1985.
- DAY, G S.; REIBSTEIN, D J.; GUNTHER, R E. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1968.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 09, n. 03, p. 293-316, 1988.

- HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, v.18, n.4, p.784-810, 1975.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HOPKINS, C.; PAIVA, H. F. **A ciência da propaganda**. 4 ed. São Paulo: Cultrix, 1966.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATZ, H. Action-reaction: why turbulence is fundamental to the advertising industry. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v.18, n.2, 1996.
- KARIMI, J.; GUPTA, Y. P.; SOMERS, T. M. Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization. **Journal of Management Information Systems**. v. 2, n. 4, p. 55-88, 1996.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.
- KETCHEN JR, D. J.; PALMER, T. B. Strategic responses to poor organization performance: a test of competing perspectives. **Journal of Management**. v. 25, n. 5, p. 683-706, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Market and efficiency-based strategic responses to environment changes in the health care industry. *Health Care Management Review*. v. 27, n. 3, p. 21-31, 2002.
- LEGRAIN, M.; MAGAIN, D. **Publicidade e propaganda**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LEVY, A. R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LITSCHERT, R. J.; BONHAM, T. W. Strategic response to different perceived strategic challenges. **Journal of Management**. v. 5, n. 1, p. 91-105, 1979.



- MACCRIMMON, K. R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 113-130, 1993.
- MATOS, F. G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MATTELART, A. **Comunicação-mundo: história das idéias e das estratégias**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MCKELVEYAND, B; ALDRICH, H. **Population, natural selection and applied organizational sciences**. *Administrative Science Quarterly*. v.28, p. 101-128, 1983
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 01, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H. Strategy – making in three modes. **California Management Review**, v. 16, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, failure and Hall of Fame . **California Management Review**. v.26, n.3, p.10-28, 1984.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**. v.28, n.3, p.62-73, 1986.
- MONTGOMERY, C; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OGILVY, D. **A publicidade segundo Ogilvy**. São Paulo: Prêmio, 1985.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy Management Review**. v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

- OLIVER, R. W. What Is Strategy, Anyway? *Journal of Business Strategy*. v. 22, n. 6 Nov/Dec2001
- OLIVER, R. W. Cold Strategy, Hot Strategy. *Journal of Business Strategy*. v. 23, n. 1, Jan/Feb2002.
- OLSON, D. W. Turbulence in advertising: a report from mid-air. **Journal of Current Issues and Research in Adverting**, v.18, n.2, 1996.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive sucess**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RAMOS, R. **Propaganda**. 4.ed. São Paulo, Global, 1998.
- RAMOS, R.; MARCONDES, P. **200 anos de propaganda no Brasil: do reclame ao cyber-anúncio**. São Paulo: Meio & Mensagem, 1995.
- RAJAGOPALAN, N; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 01, p. 48-79, 1996.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SCHOEFFLER, S; BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **Impact of strategic planning on profit performance**. *Harvard Business Review*, Mar-Abr, p. 137-145, 1974.
- SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1987. V. 1.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOUZA, N. A. **História e histórias da propaganda no Paraná**. Curitiba: SINAPRO, 2001.

- STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 413-437, 1998.
- STRICKLAND III, A.J; THOMPSON JR, A.A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1975.
- WACK, P. **Scenarios: shooting the rapids**. Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 139-150, 1985.
- WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 06, p. 561-585, nov. 1989.
- WHITLEY, R. **The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economics**. Organization Studies: Berlin-New York, v.21, n.5, p. 855–886, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICE

## Carta de apresentação para entrevista

*DATA*

Prezado Senhor *NOME*,

Como pesquisadora do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), busco desenvolver trabalhos que possam agregar conhecimento e valor à pesquisa científica nacional.

Para tanto, estou desenvolvendo um trabalho sobre Ambiente Competitivo e Respostas Estratégicas, destacando as principais forças que atingem as decisões estratégicas e o posicionamento de empresas.

Sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor, gostaria de explorar o mercado publicitário, realizando a pesquisa de campo com agências de publicidade essencialmente curitibanas.

Através do presente ofício, gostaria de expressar a minha necessidade de agendar uma entrevista com o senhor, visando a conclusão da pesquisa que integra a minha dissertação, para a obtenção do título de mestre em administração pela UFPR.

Desde já agradeço sua atenção.

Aline Loper  
Mestranda  
F. 242-3421 / 9196-4222  
aliloper@hotmail.com

## Roteiro para entrevista

### Perfil da agência

Ano da fundação:

Número de funcionários:

Filiais:

Onde:

Área geográfica de atuação:

### Perfil do respondente:

Cargo:

Sexo:

Formação Acadêmica:

Tempo de Cargo:

Tempo de empresa:

### Perguntas

1. A agência possui departamentos estruturados?
2. Se sim, quantos e quais departamentos.
3. A agência possui uma estratégia empresarial definida (deliberada)? Resumidamente, qual é essa estratégia? Essa estratégia é conhecida/seguida por todos funcionários da agência? Qual o processo de decisão para a definição de estratégias?
4. A estratégia inclui desafios relacionados com: mercado, setor (diversificação), concorrentes, fornecedores, e ambiente?
5. Existem estratégias emergentes? Poderia citar um exemplo?
6. Como o senhor avalia o contexto ambiental? Quais mudanças mais afetam a estratégia? (concorrência, economia, tecnologia, regulamentações)
7. Quais as principais pressões competitivas nos níveis local, nacional e internacional?
8. Quais as principais alterações ocorridas no mercado publicitário curitibano? (Entrada de grandes agências, multinacionais... Como isso afetou a dinâmica no mercado local)
9. O senhor considera que existe uma ameaça vinda das grandes agências paulistas ou multinacionais?
10. Quais as forças que atingem as decisões estratégicas dessa agência? (política x ambiental)

11. Qual o posicionamento estratégico?
12. Como as estratégias são implementadas? Quais são as ações tomadas?
13. A estratégia é constantemente revista?
14. Respostas estratégicas: mudanças nos objetivos, mudanças no escopo produto/mercado, mudança nos setores da agência, mudança no escopo geográfico, pequenas mudanças funcionais.
15. Por fim, como o senhor define o mercado publicitário antes da década de 90? E o mercado atual? Quais as principais mudanças ocorridas?

Verificar: acesso a material