

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

Carlos Henrique de Andrade Schuler

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

RELATÓRIO GERENCIAL

**Recife
2014**

Carlos Henrique de Andrade Schuler

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

Relatório Executivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD, na área de concentração Gestão Estratégica da Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre e conclusão do Mestrado Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD

**Recife,
2014**

Sumário

1 Apresentação	3
2 Objetivos da pesquisa (Geral e específicos)	5
3 Bases Teóricas	6
4 Procedimento metodológico	7
5 Resultados e achados	8
6 Discussão teórico-empírica dos resultados	10
7 Considerações finais	11

1 Apresentação

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

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

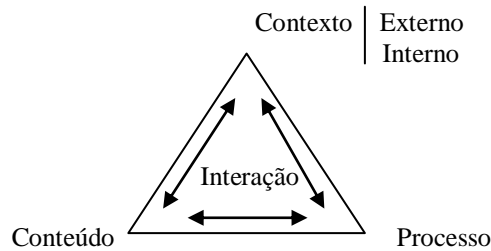
A competição entre as agências em Pernambuco, a saturação do mercado e a redução dos investimentos em mídia estão cada vez mais presentes nas empresas de publicidade. A abertura de novas agências, a vinda de filiais do sul do país, a fusão de agências no mercado local provocam mudanças de atuação, quando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

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

Descrevem-se na dissertação, as principais fases identificadas pela pesquisa, na trajetória da empresa nesse período, e em cada uma delas, sob a orientação do modelo proposto por Pettigrew (1987) – Figura 1, foram analisadas as razões que levaram à mudança

(contexto interno e contexto externo), como elas ocorreram (processo) e quais foram as estratégias implementadas (conteúdo).

Figura 1- Framework para análise contextual e processual da mudança nas organizações



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

1.1 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos e cada um desses com suas respectivas secções e subsecções, conforme apresentado abaixo:

1 **Introdução:** contextualização do tema, características do mercado de publicidade, caracterização da empresa e seu ambiente, situação problemática, dimensão da problemática, limites da dissertação, objetivos: geral e específicos, justificativa, oportunidade da dissertação, viabilidade da dissertação, importância da dissertação.

2 **Revisão de Literatura:** conceitos teóricos, administração estratégica, a formação das estratégias, mudança estratégica, processo estratégico, contexto da estratégia, conteúdo da estratégia, escola empreendedora de formação de estratégias, trabalhos semelhantes em outros contextos.

3 **Procedimento Metodológico:** plano de pesquisa, definição da área e população-alvo do estudo, desenho Metodológico da pesquisa, plano de amostragem, planos e instrumentos de coleta, plano de análise dos dados.

4 **Análise dos resultados:** a formação das estratégias da HD Comunicação: fases e eventos - Fase 1: Criação e consolidação da HD Comunicação (2002 a 2006); Fase 2: Formalização do Negócio da HD Comunicação (2006 a 2008); Fase 3: Nova sociedade e regras do negócio da HD Comunicação (2008 a 2012); Fase 4: Gestão única (2012). Síntese das dimensões.

5 Discussão teórico-empírica dos resultados: característica empreendedora na formação de estratégias; análise contextual do processo de formação das estratégias da HD Comunicação.

6 Considerações Finais; Referências; e APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

2 Objetivos da pesquisa

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

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

2.1 Geral

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

2.2 Específicos

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

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

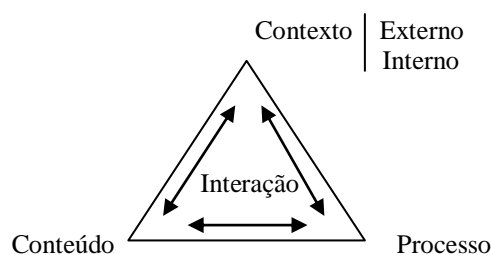
3 Bases Teóricas

O capítulo denominado Revisão de Literatura descreve os conceitos teóricos do modelo de Pettigrew, em seguida administração estratégica, a formação das estratégias, mudança estratégica, processo estratégico, contexto da estratégia, conteúdo da estratégia, escola empreendedora de formação de estratégias que serviram para construção dessa dissertação, conforme resumido no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Referencial teórico (autores)

Autor	Conceito
Pettigrew (1987)	As perspectivas da mudança estratégica. Perspectiva contextualista-processual
Andrade (2001), Vasconcelos (2001), Pettigrew (2002), (Ansoff, 1977; Andrews, 2001), Grant (1995), (Mintzberg, 1987, 1978), (Chandler, 1998), (Henderson, 1998), (Porter, 1986 e 1991), (Barney, 2002; Grant, 1995), (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000)	Administração estratégica
Mintzberg (1978, 1994, 1998), (Ansoff, 1977), Waters (1985), (Idenburg, 1993), (Andrade, 2001), Zanni (2003),	A formação das estratégias
(Bandeira-De-Mello; Cunha, 2001), (Mintzberg, 1987; 1998; 2001; Mintzberg, Ahlstrand E Lampel, 2000), (Quinn, 1978), Pettigrew (1987), Melin (1992), (Porter 1986, 1991), Pettigrew (1987), Child (1972), (Van De Ven; Huber, 1990),	Mudança estratégica
(Chakravarthy E Doz, 1992), (Van De Ven, 1992; Van De Ven; Huber, 1990), Mintzberg (1978, 1990), (Mariotto, 2003), Luce e Júnior (2000), Mintzberg (et al., 2000), (Cavalcanti et al., 2005), (Zanni, 2003).	Processo estratégico
(Barbosa, 2008), (Pettigrew, 1987), (Child, 1972; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Pettigrew, 1987).	Contexto da estratégia
Mintzberg et al. (2000), Andrade (2001)	Conteúdo da estratégia
(Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Mintzberg; Waters, 1982), (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000), Fillion (1991), Drucker (1987), (Rowe, 2002), Penrose (1995), (Mccarthy, Leavy, 1999), (Mintzberg, 1973), (Mintzberg; Waters, 1982).	Escola empreendedora de formação de estratégias

A figura 1 representa o conceito da análise contextual e processual da mudança nas organizações, utilizado para analisar as fases e eventos da HD Comunicação.

Figura 1- Framework para análise contextual e processual da mudança nas organizações

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

4 Procedimento metodológico

O procedimento metodológico utilizado teve como base o estudo de caso com abordagem qualitativa, do tipo exploratória e analítica, com base em uma orientação retrospectiva, inserida em um enfoque contextualista-processual.

O modelo conceitual de análise proposto na dissertação inclui as quatro dimensões propostas por Pettigrew (1987), quais sejam: contexto interno, contexto externo, processo de escolha e conteúdo, analisado ao longo do tempo identificado por meio de eventos relevantes ocorridos na agência HD Comunicação, no período de 2002 a 2012.

O principal instrumento para coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas com os principais atores e gestores da empresa, complementadas com pesquisa documental e observação local, utilizando-se da triangulação dos dados. No Quadro 2, a seguir, são apresentados os gestores entrevistados, cargo, empresa, tempo de vínculo, local da entrevista e o tempo de cada entrevista.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Nome	Cargo	Empresa	Tempo de vínculo	Data da entrevista	Tempo de entrevista	Local da entrevista
Carlos Henrique de Andrade Schuler	Diretor-Presidente	HD Comunicação	11 anos	03/07/13	120:40	CCSA/UFPE
				13/12/13	70:58	Sala da diretoria HD
Victor Hugo D'Albuquerque Lima	Ex-sócio	HD Comunicação	6 anos	29/07/13	110:57	CCSA/ UFPE
Ítala Erlich Mendonça	Ex-sócia	HD Comunicação	4 anos	21/08/13	25:02	Residência de Ítala Mendonça
Tanúzia Vieira do Espírito Santo	Professora-orientadora	UFPE	4 anos	05/09/13	27:08	Bar/ restaurante no Parnamirim

Edson Carvalho	Diretor	Nectar	3 anos	19/09/13	35:27	Na sede do Nectar
Débora Martins da Silva	Coordenadora	HD Comunicação	6 anos	25/11/13	28:51	Na sede da HD Comunicação

5 Análise dos resultados

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

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

Em consonância ao modelo de Pettigrew (1987), referente à importância da compreensão do movimento dos processos de estratégia na medida em que eles ocorreram, a trajetória da HD Comunicação foi subdividida em 4 (quatro) fases, conforme os eventos ou episódios mais marcantes vividos, de acordo com as entrevistas realizadas com os principais atores internos e externos da empresa. A figura 5 representa as fases e eventos da HD Comunicação. A primeira fase retrata a criação e consolidação do negócio e apresenta dez eventos com duração de cinco anos; a segunda fase revela a formalização do negócio composto por quatro eventos e duração de um ano e quatro meses; em seguida a fase três que é denominada nova sociedade e regras do negócio que durou três anos; e finalmente a fase quatro, denominada gestão única, com três eventos e duração de apenas três meses de análise.

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

Os eventos e fases apresentados estão considerados na subseção seguinte e são reflexos da análise dos dados coletados. É importante salientar que, em estudo qualitativo, a prova pode ser apresentada como citações ou expressões, colhidas com base na fala de cada entrevistado, segundo Bogdan; Biklen (1994, p. 252). Nas próximas subseções, observam-se as ações que mais se destacaram, assim como os eventos marcantes e as condições relativas ao ambiente externo e interno. Nesta parte da dissertação, o referencial teórico do capítulo dois auxiliará na discussão dos resultados. Abaixo apresenta-se o Quadro 3 síntese da descrição dos eventos, onde as entrevistas foram detalhadas.

Quadro 3: síntese da descrição dos eventos

Fase	Dimensões e eventos
Fase 1: Criação e consolidação da HD Comunicação (2002 a 2006)	Contexto interno – oportunidade e independência
	Contexto externo – sede própria e clientes
	Conteúdo - riscos
	Processo - insegurança, inexperiência e acúmulo de tarefas
Fase 2: Formalização do Negócio da HD Comunicação (2007 a 2008)	Contexto interno – preço e interferência do cliente, e sede própria
	Contexto externo – imagem da agência
	Conteúdo – pessoa jurídica
	Processo – gestão financeira na formalização
Fase 3: Nova sociedade e regras do negócio da HD Comunicação (2008 a 2012)	Contexto interno – estrutura física e legal
	Contexto externo – baixa competitividade
	Conteúdo – investimentos e novos clientes
	Processo – métodos e normas
Fase 4: Gestão Única (2012)	Contexto interno – decisões fiscais e união da equipe
	Contexto externo – posicionamento no meio publicitário
	Conteúdo – qualificação dos funcionários
	Processo – continuidade qualificada

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

5.2 Síntese das dimensões

Baseado nas informações apresentadas anteriormente, esta investigação está amparada na orientação de Pettigrew (1985; 1987) para o estudo do processo de formação das estratégias nas empresas e seus momentos de mudança ocorridos com o passar do tempo. É possível observar as dimensões da mudança no quadro 04 abaixo:

Quadro 04: Dimensões da mudança nas fases da trajetória da HD Comunicação.

FASES	DIMENSÕES			
	CONTEXTO		CONTEÚDO	PROCESSO
	INTERNO	EXTERNO		

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

Fonte: Pesquisa de Campo (2013).

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

6 Discussão teórico-empírica dos resultados

Apresentada a descrição das fases que constituíram o processo de formação de estratégias da HD Comunicação, no período compreendido entre 2002 a 2012, esta seção tem o propósito de promover a análise dos resultados sob as teorias discutidas no capítulo de fundamentação teórica. O quadro 05 resume as estratégias realizadas pela HD Comunicação ao longo do período delineado neste estudo, inferidas a partir dos resultados coletados para esta investigação.

Quadro 05: Estratégias da HD Comunicação

FASES na trajetória da HD Comunicação	Estratégias realizadas
Fase 1 (2002 a 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento: elaboração de plano de negócios • Desenvolvimento: início da Incubação. • Crescimento: conquista da conta do MBA/UFPE • Crescimento: mudança de sala com ampliação de ambiente, no mesmo prédio do NECTAR. • Desenvolvimento: início dos estagiários voluntários. • Aliança: com agência para atender o cliente de varejo, Laser Eletro. • Desenvolvimento: conquista da conta do cliente Star Motos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão: compra da casa para a nova sede na Torre. • Desenvolvimento: início da cobrança de contrato por <i>FEE mensal</i>
Fase 2 (2007 a 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento: mudança da Incubadora para uma sede própria. • Desenvolvimento: estrutura aprimorada, equipamento novos, formalização da pessoa jurídica, contratação de empresa de contabilidade, criação de um setor financeiro.
Fase 3 (2008 a 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Reposicionamento: encerramento da sociedade com Victor e Daniel. E entrada da nova sócia, Ítala. • Diversificação: participação em licitação pública. • Desenvolvimento: conquista de novos clientes. • Crescimento: reestruturação de equipamento e pessoal com aporte de capital da nova sociedade (reforma). • Reposicionamento: mudança de regime contábil (publicidade). • Reposicionamento: saída da social Ítala
Fase 4 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento: criação de uma empresa optante pelo Simples. • Reposicionamento: gestão de apenas um sócio. • Reposicionamento: adequação das contas/ finanças. • Crescimento: estruturação da equipe da empresa.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

7 Considerações Finais

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

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

Selecionou-se o conceito de processo (PETTIGREW, 1987; VAN DE VEM, 1992, MELIN, 1992) para responder tal questão relacionada acima. Dessa forma, o processo de formação de estratégias da HD Comunicação foi investigado, observando-se as fases, eventos, principais episódios, mudanças estratégicas, à luz da análise contextual e processual nas organizações. Destaca-se que foi utilizado o modelo de Pettigrew (1987), em que é considerada a análise longitudinal para descobrir o “como” da mudança, para explicar e

descrever a sequência temporal dos eventos que esclarecem o modo como a mudança organizacional ocorre (VAN DE VEM; HUBER, 1990). A percepção dos entrevistados sobre o fenômeno foi amplamente considerada. Isso contribuiu para analisar a realidade apresentada neste trabalho com origem nas experiências por parte dos que vivenciaram o fenômeno em questão, conforme a visão de cada um, proporcionando veracidade às análises e conclusões elaboradas pelo pesquisador.

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

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

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

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

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

Diante das dificuldades enfrentadas, a agência procurou sempre gerenciar e aprender, absorvendo as estratégias emergentes. É fato que não há uma pretensão prévia, presente em diversos momentos da trajetória da empresa, e assim tornou-se corriqueiro utilizá-las como deliberadas em cada fase do processo de formação de estratégias. Os primeiros sócios, que não detinham a expertise de prospecção de clientes e gestão de negócio em publicidade, foram reféns da tentativa e erro, sustentando-se principalmente no oportunismo ou indicações e relacionamento.

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

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

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

formaram o conteúdo da estratégia como a credibilidade, novos funcionários, status da agência no mercado, participação no Sinapro, novos clientes e rotatividade de estagiários; 8) como os recursos e vantagens foram explorados pela empresa? Os principais são os funcionários, estrutura organizada e a governança.

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

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

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

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

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