

RODRIGO FALCO CASTELO CORREA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2016

RODRIGO FALCO CASTELO CORREA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Correa, Rodrigo Falco Castelo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA AGÊNCIA DE
COMUNICAÇÃO / R. F. C. Correa -- São Paulo, 2016.

126 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia 2.Planejamento Estratégico 3.Balanced Scorecard
4.Agência de Comunicação I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

A todos aqueles que estiveram comigo nesse longo caminho

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são direcionados primeiramente a todos os envolvidos na realização desse trabalho, pelo constante auxílio e orientação, pelos dados e entrevistas cedidas.

Gostaria de agradecer especialmente ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo pela orientação e auxílio durante a elaboração do trabalho.

Agradeço também a todos familiares e amigos que estiveram presentes durante esses anos na minha jornada pela Escola Politécnica pelo apoio e amizade.

I was drawn to the field of competition and strategy because it tackles perhaps the most basic question in both business management and industrial economics: What determines corporate performance?

(Michael Porter)

RESUMO

O trabalho elaborado busca auxiliar uma agência de comunicação empresarial e relações públicas com sua sustentabilidade no longo prazo, por meio de um planejamento estratégico detalhado, traduzido em indicadores de performance no modelo *Balanced Scorecard*, permitindo acompanhamento contínuo da empresa.

O mesmo está dividido em três grandes blocos. Inicialmente é realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, com as principais ideias acerca de estratégia corporativa e mecanismos de implementação da estratégia. Autores como Porter, Hamel, Barney, Kaplan, Mintzberg são utilizados como referência para a construção do plano estratégico.

A segunda etapa do trabalho é a análise dos ambientes internos e externos da organização, no qual o aluno aplica as principais metodologias detalhadas no bloco anterior. Informações sobre o setor, as tendências, a indústria e a características da empresa são detalhados e analisados.

Por fim, o aluno traz propostas de melhoria para a companhia, com um mapa estratégico que é desdobrado em indicadores de performance, fundamentais para a garantia do sucesso da nova estratégia. Um plano de implementação dos indicadores também foi elaborado.

Palavras Chave: Estratégia, Estratégia Corporativa, Balanced Scorecard, Relações Públicas, Agência de Comunicação

ABSTRACT

This work is design to help sustain in the long term a public relations agency, by elaborating a detailed strategic plan, which is unfolded in performance KPIs through a Balanced Scorecard model, allowing a continuous monitoring.

It is develop in three large parts. Initially, there is a bibliographic review about strategy, containing the leading ideas about corporate strategy and strategy implementation. Writers like Porter, Hamel Barney, Kaplan, Mintzberg are here utilized as references for the subjacent plan.

The second part is compose with the outside environment analysis and company analysis, in which the student applies the techniques described in the previous part. Information about the sector, the tendencies, the industry and the company's characteristics are detailed and analysed.

In the end, the student brings improvement proposals to the company, such as a strategic map, which is unfolded into KPIs that are fundamental to the success of the newly designed strategy. An implementation plan is also proposed..

Keywords: Strategy, Corporate Strategy, Balanced Scorecard, Public Relations, Public Relations Agency

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cinco Forças de Porter.....	26
Figura 2 - Mapa genérico dos grupos estratégicos	29
Figura 3 - Estratégias competitivas genéricas	34
Figura 4 - Exemplo de análise de <i>Profit Pools</i>	38
Figura 5 - Modelo de Barney (1991) para a visão baseada em recursos	48
Figura 6 - Estrutura das competências essenciais aos produtos finais	50
Figura 7 - Ciclo de vida da vantagem competitiva transiente	52
Figura 8 - Modelo de Lacunas	54
Figura 9 - Estrutura do Business Model Canvas	55
Figura 10 - Grid de McFarlan.....	57
Figura 11 - Modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	60
Figura 12 - Receita total estimada da Indústria de Comunicação no Brasil.....	64
Figura 13 - Processos de comunicação com maior crescimento de relevância e gasto para 2015	65
Figura 14 - Atividades oferecidas, mais realizadas e mais representativas do faturamento de uma agência (n = 69)	67
Figura 15 - Tipos de serviços de comunicação utilizados pelas companhias.....	68
Figura 16 - Motivos apontados para contratação de fornecedores de comunicação	70
Figura 17 - Critérios de escolha para fornecedores de comunicação	71
Figura 18 - Tamanho do mercado de agências de comunicação	72
Figura 19 - Evolução do faturamento das empresas do setor	73
Figura 20 - Receita anual dos maiores competidores do setor	73
Figura 21 - Ranking das Agências de Comunicação com base no número de colaboradores ..	74
Figura 22 - Presença dos grandes grupos de relações públicas	78
Figura 23 - Maiores <i>players</i> de Relações Públicas no mundo e os grupos com participação neles.....	78
Figura 24 - Grupos estratégicos (1/2)	81
Figura 25 - Grupos estratégicos (2/2)	82
Figura 26 - Evolução da receita da empresa.....	87
Figura 27 - Evolução dos custos da empresa.....	88
Figura 28 - Evolução da lucratividade da empresa.....	88

Figura 29 - Estrutura de custos	89
Figura 30 - Business Model Canvas da empresa	91
Figura 31 - Margem e Receita por Cliente.....	92
Figura 32 - Margem por Cliente	93
Figura 33 - Margem média por tempo de casa.....	93
Figura 34 - Estrutura Organizacional da Empresa	94
Figura 35 - Modelo de lacunas aplicado na empresa	101
Figura 36 - Mapa estratégico da empresa	106
Figura 37 - Projeto de implementação	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT considerando os grupos estratégicos de Porter	39
Quadro 2 - Variáveis ambientais da análise SWOT	41
Quadro 3 - <i>Checklist</i> de fraquezas e forças	42
Quadro 4 - Comparação dos Modelos de Estratégia segundo Prahalad e Hamel.....	45
Quadro 5 - Pontuação para critérios do Modelo de Lacunas.....	53
Quadro 6 - Grupos com participação em agências brasileiras e as agências nacionais.....	77
Quadro 7 - Análise estrutural da indústria.....	79
Quadro 8 - Análise de contingências para as estratégias genéricas.....	82
Quadro 9 - Análise da evolução da indústria.....	85
Quadro 10 - Análise SWOT	96
Quadro 11 - Indicadores do Balanced Scorecard	108
Quadro 12 - Dificuldade de implantação dos indicadores.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principal área de investimento das agências de comunicação	84
Tabela 2 - Paineis de indicadores proposto para a empresa.....	114

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contexto da empresa	18
1.2	Problema e objetivos	19
1.3	Motivação	20
1.4	Metodologia.....	21
1.5	Estrutura do trabalho	21
2	REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1	Estratégia	23
2.1.1	<i>Análise estrutural de indústria</i>	<i>24</i>
2.1.2	<i>Estratégias genéricas</i>	<i>33</i>
2.1.3	<i>Profit pools</i>	<i>37</i>
2.1.4	<i>Análise SWOT.....</i>	<i>38</i>
2.1.5	<i>Visão</i>	<i>43</i>
2.1.6	<i>Ambição estratégica</i>	<i>44</i>
2.1.7	<i>Resource Based View.....</i>	<i>46</i>
2.1.8	<i>Core Competences.....</i>	<i>48</i>
2.1.9	<i>Vantagem Competitiva Transiente</i>	<i>50</i>
2.1.10	<i>Modelo de Lacunas.....</i>	<i>52</i>
2.1.11	<i>Business Model Canvas.....</i>	<i>54</i>

2.1.12	<i>Modelo de McFarlan</i>	56
2.2	Implementação da Estratégia	58
2.2.1	<i>Indicadores</i>	58
2.2.2	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	61
2.3	Pequenas e médias empresas.....	62
3	Análises Realizadas	63
3.1	Comunicação organizacional	63
3.2	O mercado	63
3.2.1	<i>Mercado de comunicação no Brasil</i>	63
3.2.2	<i>Serviços oferecidos</i>	65
3.2.3	<i>Critérios de escolha de fornecedores de comunicação</i>	69
3.2.4	<i>Mercado de Comunicação Organizacional e as principais empresas</i>	71
3.2.5	<i>Tendências</i>	74
3.2.6	<i>Análise estrutural</i>	79
3.2.7	<i>Grupos estratégicos</i>	80
3.2.8	<i>Estratégias Genéricas na Indústria</i>	82
3.2.9	<i>Modelo de McFarlan para o setor</i>	84
3.2.10	<i>O futuro do mercado e a evolução da indústria</i>	85
3.3	A empresa	87
3.3.1	<i>Evolução da receita e dos custos</i>	87
3.3.2	<i>Modelo de negócios</i>	89

3.3.3	<i>Clientes</i>	92
3.3.4	<i>Estrutura organizacional e forma de gestão</i>	94
3.3.5	<i>Visão</i>	94
3.3.6	<i>Competências essenciais</i>	95
3.3.7	<i>Análise SWOT</i>	96
3.3.8	<i>Estratégias genéricas e posicionamento</i>	97
3.3.9	<i>Resource Based View</i>	98
3.3.10	<i>Fatores críticos de sucesso para a empresa</i>	99
3.3.11	<i>Modelo de Lacunas</i>	100
4	Propostas de Melhorias	103
4.1	Plano estratégico	103
4.2	Implementação do plano estratégico	104
4.2.1	<i>Balanced Scorecard</i>	104
4.2.2	<i>Planejamento da implementação</i>	110
5	Conclusões	115
5.1	Objetivos alcançados	115
5.2	Objetivos pendentes	116
5.3	Próximos passos	116
5.4	Aprendizados	117
6	Referências	119

7	Anexo A – Roteiro de entrevista utilizado para entrevista de pessoas-chave da empresa	125
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2015 foi um dos mais desafiadores para a economia brasileira. A economia do país encolheu 3,85%, em termos reais, e a inflação atingiu 10,67% ao ano (IPEA, 2016). Para as empresas o cenário não foi mais fácil. Segundo a Serasa Experian (2016) a quantidade de pedidos de recuperação judicial aumentou 55,4% comparado à 2014, refletindo a dura realidade enfrentada pelas empresas brasileiras.

As perspectivas econômicas para os anos seguintes também são pessimistas, com a continuação da recessão em 2016, com uma retração de 3,8% no PIB, e a estagnação em 2017 (FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL, 2016).

Nesse contexto, encontra-se a AgenciaCo, companhia que atua no mercado de comunicação empresarial/corporativa e relações públicas. Com um tamanho de mercado que ultrapassa os R\$ 2 bilhões de reais, o setor se caracteriza por ser bastante pulverizado, com 500 das aproximadamente 600 empresas se enquadrando como micro ou pequenas empresas, com faturamento anual de até R\$3,6 milhões anuais. (MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO, 2014, p. 20, 185, 2015, p. 206).

Nos últimos anos, esse o setor cresceu fortemente, até que em 2013 ficou estável (MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO, 2014, p. 18). Estimativas da Mega Brasil Comunicação (2015, p. 206), empresa responsável por produzir o principal informativo setorial, apontaram a retomada de seu crescimento em 2014, com aumento do faturamento entre 17,5% e 25,4%.

O cenário positivo, porém, não é para todo mundo, apenas 58,5% das empresas capturaram esse movimento, valor bem abaixo da comparação com período de 2010 vs 2009 em que 83,5% apresentaram crescimento (MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO, 2014). Pode-se observar um aumento da competitividade no mercado, que se depara com a alteração do perfil de serviços ofertados, antes muito concentrado em assessoria de imprensa e agora mais pulverizado por toda a comunicação empresarial. O movimento das mídias tradicionais para à mídia digital também impactou o setor, que busca agora se destacar como responsável pela gestão das imagens das marcas, e com isso vem abocanhando verbas antes destinadas à publicidade e ao marketing.

Um dos mais notáveis movimentos atuais nesse setor é a consolidação de empresas, que cresceu nos últimos anos (2013 a 2016), sendo alavancada principalmente pela entrada de capital estrangeiro, com as compras recentes de participações nas grandes agências nacionais (GAZZONI, 2016; MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO, 2014, p. 20, 179; SCHELLER, 2015, 2016).

Diante do cenário delineado tanto para o país quanto para o setor, com a competição crescente e o surgimento de incertezas futuras sobre sua competitividade, a AgenciaCo observou a necessidade de elaborar um plano de gestão estratégica, buscando compreender os possíveis movimentos setoriais à longo prazo e melhorar seu crescimento sem perder rentabilidade.

A empresa nunca elaborou nenhum tipo de gestão estratégica e não possui a expertise nesse processo, mas acredita que sua sobrevivência nesse mercado depende de entender as mudanças e buscar uma estratégia para criar vantagens competitivas, ainda mais nesse período turbulento.

O aluno busca no trabalho compreender a dinâmica do mercado de comunicação corporativa, para definir as suas alavancas-chave e analisar o desempenho da empresa perante elas. Desta forma, com base nos conceitos de planejamento estratégicos presentes na literatura, entender qual deveria ser a posição ocupada pela AgenciaCo, quais suas principais características atuais e quais as principais ameaças futuras. Ele irá auxiliar os gestores no desenvolvimento de um plano estratégico e no estabelecimento de indicadores-chave, além de elaborar um plano de implementação.

1.1 Contexto da empresa

A empresa AgenciaCo foi fundada nos anos 2000 por sócios com experiência prévia em assessoria de imprensa. Eles já haviam trabalhado nos grandes *players* do setor e sua experiência prévia acumulava 20 anos em média cada um. Ambos também tinham passagens no jornalismo, como é muito comum nesse mercado.

Desde sua fundação, a companhia cresceu, estando atualmente com 20 funcionários. A empresa trabalha por projetos, que são conhecidos no setor como *jobs*, e também tem clientes recorrentes que geralmente contratam por um determinado período de tempo. Atualmente a empresa tem perspectivas de crescer 10% em 2016, considerando apenas os trabalhos já contratados.

A empresa, originalmente criada para oferecer assessoria de imprensa, atualmente oferta uma gama de outros serviços de comunicação corporativa, mas ainda se encontra bastante presa as suas raízes. Ela buscou expandir suas atividades na medida em que os veículos tradicionais de comunicação estão perdendo relevância para as redes sociais. Por isso foi necessária a criação de serviços de comunicação e monitoramento das redes sociais, o que atualmente é um dos maiores desafios atuais da empresa, já que a competência precisa ser criada e fortalecida.

1.2 Problema e objetivos

A AgenciaCo se encontra imersa em um mercado altamente dinâmico, cujos principais movimentos atuais são a sua forte expansão e as consolidações. A grande entrada de recursos é resultado de um movimento duplo, a alteração da legislação de contratação pública do setor e a migração dos investimentos em publicidade para os investimentos em comunicação, sobretudo na gestão da comunicação em redes sociais.

Diante dos desafios propostos pelo ambiente, a empresa busca um plano para se manter competitiva e ser capaz de sobreviver no setor. Como ela não possui processo de gestão estratégica estruturado, sua estratégia emerge das decisões tomadas no dia a dia.

O aluno, em conjunto com a organização, busca os seguintes objetivos concretos:

- A entrega de um plano estratégico, com a análise setorial, a análise interna da empresa, elaboração das escolhas que podem ser feitas e o caminho a ser tomado pela companhia;
- A elaboração de um painel de gestão estratégica, com indicadores de desempenho individuais e em grupos para a corporação e para todos os níveis dentro da empresa.
- Alinhado aos indicadores será viabilizado um plano de remuneração variável, com base no alcance de metas;
- A revisão da estrutura organizacional, do plano de carreira e do plano de remuneração, para o alinhamento com os objetivos estratégicos traçados.

1.3 Motivação

O planejamento estratégico busca responder as mais fundamentais questões de uma empresa: Para onde vamos? O que temos que fazer? Como melhorar nosso desempenho? Como crescer? Como ganhar dos nossos concorrentes? Ele é um dos processos de gestão mais fundamentais para toda empresa que busca a perpetuação. Muitas vezes a estratégia empresarial é implícita, emergindo das decisões individuais do dia a dia, mas nenhuma companhia sobrevive sem estratégia. Essa ferramenta pode trazer um impacto muito maior para a organização quando é gerida de forma adequada, quando os controladores são capazes de entender as escolhas que estão fazendo e os riscos que estão tomando, quando podem alterar seu curso de ação para, racionalmente e deliberadamente, escapar de crises ou aproveitar oportunidades emergentes.

A empresa em que o trabalho foi realizado é de pequeno porte, com 20 funcionários. Devido ao seu pequeno tamanho e ao fato de ser muito ligada aos fundadores, poucos processos estruturados de gestão são feitos, mas ela ainda sim é capaz de entregar um serviço de qualidade. O aluno, que teve contato prévio com os sócios da empresa por serem conhecidos da família, foi procurado pela empresa para auxiliar a estruturar um processo formal de gestão estratégica, e principalmente desenvolver indicadores-chave, antes não existentes. Os sócios acreditavam que esse era um passo importante a ser tomado, mas não dispunham nem de conhecimento nem de recursos para realizá-lo.

Aliado ao porte, temos o fato de que grande parte da equipe advém de formações acadêmicas em comunicação, com baixo conhecimento de ferramentas e técnicas da gestão. Desta forma, existe um espaço imenso de oportunidades para um engenheiro de produção aplicar os conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso, agregando muito valor à companhia e ao aluno, já que nada melhor que a prática para o desenvolvimento profissional.

Seguindo o pensamento, conforme mencionado anteriormente, esse setor é dominado pelas pequenas empresas, com características semelhantes à AgenciaCo, ou ainda menores, como as “eugenências”. O potencial do trabalho como um todo não está na melhoria apenas da empresa, mas no desenvolvimento e na profissionalização de um setor como um todo, permitindo à essa categoria de agência de comunicação identificar os desafios a serem enfrentados e entender como sobreviver e competir com as grandes corporações que estão emergindo.

1.4 Metodologia

O trabalho foi dividido em duas partes, com metodologias diferentes. Após o levantamento da literatura sobre o tema, foram entrevistados os sócios da empresa e outras pessoas influentes no âmbito interno. Foram identificadas também fontes setoriais relevantes, como as associações de classe e publicações anuais. A partir desses levantamentos, o aluno identificou os desafios, as tendências e os caminhos a serem seguidos dentro desse mercado.

Em sequência, o aluno voltou-se para dentro da empresa, para compreender suas principais características. Buscou-se criar um perfil de competências atuais e a partir dele identificar quais caminhos a empresa deveria trilhar.

Após identificada a estratégia corporativa, ela foi desdobrada em indicadores-chave, se utilizando como base o modelo do *Balanced Scorecard*. Por fim, foi elaborado um plano de implementação realista, para o desenvolvimento do painel de indicadores.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho elaborado pelo aluno é composto em quatro blocos principais. No capítulo 2, temos uma revisão bibliográfica dos principais temas de estratégia, se iniciando com ideias do pensamento da estratégica corporativa como um todo num primeiro momento e, em sequência, discutindo métodos de aplicação na prática da mesma.

No capítulo 3, o aluno discorre inicialmente sobre o ambiente externo, buscando compreender as forças macro que atuam no setor. Na segunda parte desse capítulo, é analisada a empresa e sua situação atual, buscando compreender seus grandes problemas, desafios e oportunidades.

O capítulo 4 trata das propostas de melhoria, com a iniciativa de implementar um *Balanced Scorecard* na companhia. É traçado aqui também um plano de implementação dessa iniciativa, buscando a criação de um cronograma de atividades, a serem desenvolvidas pela empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho a ser desenvolvido pelo aluno deve, acima de tudo, ter ampla base teórica. Ele se deve apoiar nos conhecimentos desenvolvidos, se utilizando das ferramentas de planejamento e gestão reconhecidamente eficazes e eficientes. Nesse capítulo, essas ferramentas e conceitos utilizados no trabalho serão apresentados.

O aluno se utilizou dos principais conceitos de estratégia competitiva moderna, passando por autores renomados como Porter, Prahalad, Hamel, Barney, dentre outros. Os conceitos de análise estrutural da indústria e estratégias genéricas permitem compreender o setor que a empresa atua, olhando para fora e buscando compreender quais são as escolhas e os tipos de vantagens em que as empresas se apoiam e poderiam se apoiar. Por outro lado, conceitos como *Resource Based View* e *Core Competences* permitem olhar para dentro da empresa e entender o que ela pode de fato fazer, dados seus processos e pessoas.

Foram, também, elencadas as ferramentas para implantação de uma estratégia competitiva, pois de nada adianta o planejamento se a implementação não for possível. Porém, foram deixadas de lado algumas outras ferramentas propostas pela literatura para a gestão estratégica, cuja necessidade de utilização não foi identificada.

2.1 Estratégia

Muito se tem debatido sobre o que seria uma estratégia empresarial, existindo inúmeras correntes sobre o funcionamento e os tipos de estratégias que se pode adotar. Entretanto, o campo do pensamento estratégico está em constante mutação, principalmente com o cenário atual de mudanças e novas empresas de base tecnológica que alteram todo o ambiente. Existem, porém, algumas ideias que são consideradas seus fundamentos, que também serão abordadas.

Alguns autores vem debatendo o que seria a estratégia empresarial, Henderson (1989) enxerga a estratégia competitiva como uma forma deliberada de competir em mercados, comprimindo o tempo para alcançar um objetivo. É um plano de ação e sua implementação, que trarão à empresa uma vantagem competitiva, possibilitando realizar lucros mais elevados. Porter (1996) distingue estratégia de eficiência operacional, ao enfatizar que uma estratégia envolve escolhas pelos gestores para desenvolverem posições únicas e valiosas, entregando um único composto

de valor, diferente dos concorrentes e que possa ser mantido por meio das vantagens competitivas, difíceis de imitar. Já Prahalad e Hamel (1989) afirmam que a essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente que os competidores podem copiar as que se tem hoje. O objetivo do estrategista não é achar um nicho para a empresa, é criar um espaço único que reflita as forças da empresa, um espaço fora do mapa.

2.1.1 Análise estrutural de indústria

Segundo Porter (1998), a essência da análise estratégica de uma companhia envolve relacioná-la ao seu ambiente, que é um dos principais fatores que influenciam a determinação das regras de competição e as possibilidades estratégicas.

A análise estrutural das indústrias foi uma das primeiras ferramentas de estratégia desenvolvidas. Seu uso, entretanto, continua fundamental, já que a análise do que acontece no exterior da empresa e no seu setor de atuação delimitam as regras impostas a ele. O autor oferece um *framework* para análise do que ele chama de forças da indústria, cuja intensidade da mais forte ou conjunto das mais fortes determinam as margens de lucro e seu potencial de retorno sobre o capital investido no longo prazo. Desta forma, as empresas devem encontrar posições nas quais possam melhor se defender das forças ou atuar para alterá-las ao seu favor (PORTER, 1998).

O conhecimento e o monitoramento constante das forças permitem que a empresa se posicione onde as forças são mais fracas, de forma que sua lucratividade seja elevada comparada aos pares. Esse exercício possibilita também a identificação de oportunidades que surgem ao longo do tempo ou até que se tente alterar as forças para se tornarem mais favoráveis (PORTER, 2008).

2.1.1.1 Definição de indústria

Indústria pode ser definida como um grupo de empresas cujos produtos ou serviços são suficientemente parecidos para serem identificados como substitutos (PORTER, 1998). Porter (2008) afirma que os limites de uma indústria podem ser definidos por duas variáveis, o escopo

dos produtos ou serviços e o escopo geográfico. As forças comumente indicam se dois produtos pertencem a mesma indústria, já que a análise deve ter um resultado semelhante.

2.1.1.2 Cinco forças de Porter

Porter (1998) define as forças competitivas de uma indústria como: ameaça de novos entrantes, ameaça dos produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade existente dentro da indústria. Deve ser destacado que não apenas as empresas dentro do setor influenciam sua lucratividade, mas que todo o ambiente que cerca é importante. Elas determinam quais atores participantes estão levando os lucros, estejam eles retido na indústria ou retirado pelos consumidores, fornecedores, substitutos ou novos entrantes (PORTER, 2008).

As forças estão em constante mutação e por isso o ambiente competitivo da indústria também está. Parte da análise é a compreensão da situação atual e a outra parte é a compreensão do potencial de mudança. A segunda parte será tratado em no item 2.1.1.5.

Cada uma das forças pode ser decomposta em alguns fatores de influência, cuja análise é necessária para a compreensão do todo.

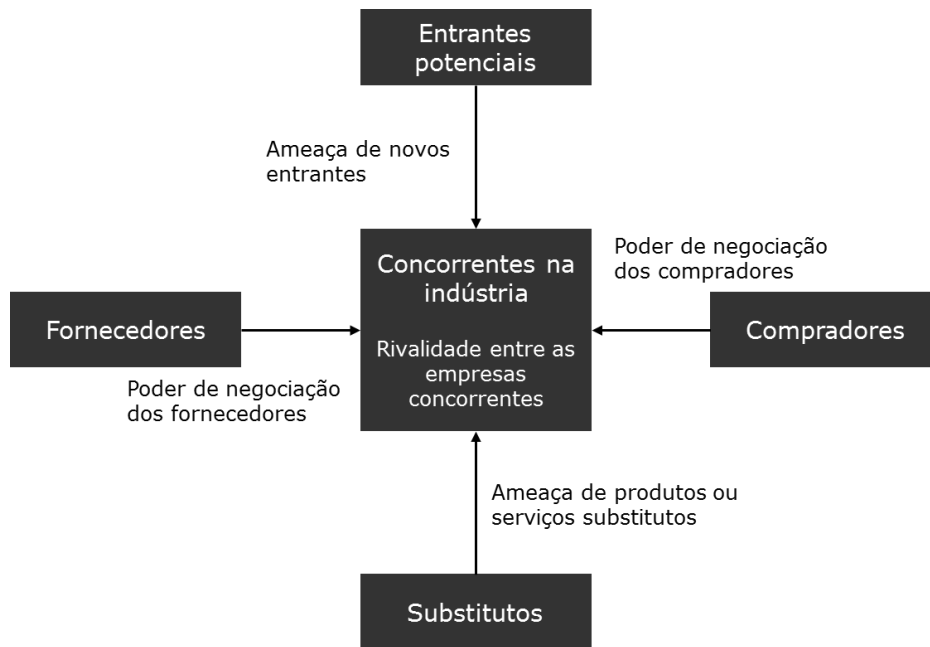


Figura 1 - Cinco Forças de Porter

Fonte: adaptado de Porter (1998).

2.1.1.2.1 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes é definida pela capacidade e possibilidade da entrada de novos competidores naquela indústria. Margens altas e baixas barreiras de entrada são componentes fundamentais da facilidade de entrada. Quanto maior a ameaça de novos entrantes, menor deve ser a lucratividade, de forma que a competição sempre se mantenha intensa. Os principais componentes de análise dessa força segundo Porter (1998) são:

- **Barreiras de entradas:** dificuldade e necessidade de gastos para que uma empresa consiga entrar no setor. Seus subcomponentes são:
 - Economias de escala: redução dos custos unitários conforme maior a produção do bem ou serviço, permitindo *players* grandes de produzir e vender mais barato;
 - Diferenciação do produto: alta percepção de marca pelos consumidores, associada à sua lealdade, geralmente implicando alta necessidade de investimento em construção de imagem para novos entrantes;
 - Necessidade de capital: quantidade de dinheiro investida para a iniciação do oferecimento do produto;

- Custo de mudança: dificuldade dos compradores em trocar de fornecedor, podendo estar relacionada à contratos, à necessidade de adaptação, à necessidade de troca de equipamento, dentre outros;
- Acesso aos canais e distribuição: possibilidade de entrada nos canais existentes;
- Desvantagem de custo independente de escala: vantagens já capturadas pelas empresas estabelecidas não associadas à escala, como patentes, subsídios, experiência acumulada;
- Políticas governamentais.
- **Retaliação esperada:** quanto maior a percepção de que as empresas atuantes irão batalhar para manter seu *market share*, menor a possibilidade de entrada de novos competidores, pois há a possibilidade de que os retornos planejados na entrada sejam reduzidos.
- **Preço de entrada dissuasivo:** quando os preços praticados são acima do preço teórico necessário para justificar economicamente a entrada e todos seus custos. Geralmente essa situação é descrita como guarda-chuva de preços.

2.1.1.2.2 Rivalidade entre concorrentes

É a denominada comumente competição entre empresas, quando elas buscam melhorar sua posição de forma proativa, muitas vezes com medidas que podem reduzir a rentabilidade de todos. Geralmente está associada à algumas condições da indústria, como sugere Porter (1998):

- **Grande número de competidores:** geralmente indústrias fragmentadas;
- **Competidores balanceados:** quando seu tamanho é parecido e existe a percepção de que há a possibilidade de ganhar espaço em cima deles;
- **Crescimento lento:** condição em que o crescimento das empresas geralmente está associado ao ganho de *market share*;
- **Altos custos fixos ou de estocagem:** necessidade das empresas de venderem mesmo que abaixo dos custos para não incorrerem perdas ainda maiores advindas desses custos;
- **Baixa diferenciação ou custos de troca:** que permitem facilmente capturar consumidores dos concorrentes;
- **Capacidade aumentada em grandes incrementos:** necessidade altos investimentos para crescimento da capacidade;

- **Altas barreiras de saída:** tornando economicamente viável a opção de vender abaixo dos custos variáveis por algum tempo para não ter que pagar os custos de saída.

2.1.1.2.3 Produtos substitutos

Todas as indústrias têm um limite dos preços que podem ser cobrados. Esse limite é delimitado pelos produtos substitutos. Se os valores forem muito elevados, o consumidor pode escolher soluções diferentes que lhe oferecem benefícios ou funções semelhantes à preços menores (PORTER, 1998).

2.1.1.2.4 Poder de negociação dos compradores

Os compradores sempre buscam pagar menos pelos produtos que consomem. Assim, eles competem com os produtores na estabilização dos preços praticados. Quanto maior seu poder, menores os preços e menores as margens. Segundo Porter (1998), os fatores que indicam alto poder de barganha dos compradores são:

- Compra de altos volumes comparado ao tamanho dos produtores;
- Produtos commoditizados;
- Compradores com margens baixas;
- Possibilidade real de integração vertical;
- Baixos custos de transição;
- Baixa assimetria de informações;
- Baixa qualidade necessária para os compradores.

2.1.1.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Por outro lado, os fornecedores também querem praticar preços mais altos, aumentando sua lucratividade. O balanço de forças entre a indústria produtora e seus fornecedores irá determinar os preços de compras dos insumos necessários (PORTER, 1998). Os principais componentes dessa força são semelhantes aos dos compradores, no item acima.

2.1.1.3 Análise dentro da Indústria: Grupos Estratégicos

A técnica da análise estrutural das indústrias é extremamente importante para compreendermos quais as forças que disputam com as companhias inseridas nesse ambiente pela rentabilidade do negócio. Porém, as empresas se posicionam de formas distintas, sendo afetadas de formas diferentes pelas forças, criando discrepâncias de lucratividade. Desta forma, é necessária uma ferramenta mais específica, que seja capaz de representar como funciona a parte interna da indústria e como esses diferentes posicionamentos se inter-relacionam e se relacionam com as forças.

Para isso, Porter (1998) sugere a análise dos Grupos Estratégicos. Ele define esses grupos como sendo formado por companhias que seguem a mesma ou estratégias similares nas dimensões estratégicas, geralmente adotando a mesma postura estratégica. Alguns exemplos de dimensões são: grau de especialização, grau de identificação de marca, seleção de canais, qualidade de produtos, liderança tecnológica, grau de integração vertical, posição de custo, dentre outras. De forma mais ampla, cada indústria terá suas especificidades com relação às dimensões em que as empresas buscam se diferenciar, de forma que a lista acima representa apenas alguns exemplos. Essas diferenças podem ser representadas graficamente, elaborando um mapa, conforme exemplo na Figura 2.

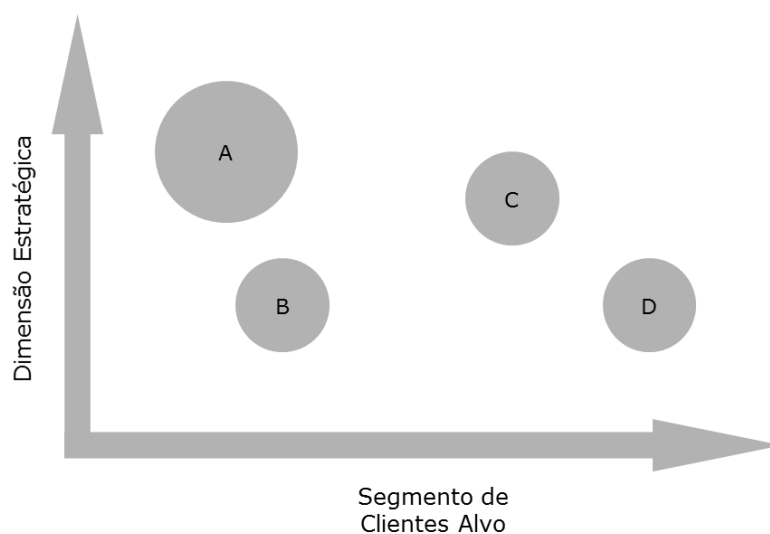


Figura 2 - Mapa genérico dos grupos estratégicos

Fonte: elaborado pelo autor

A análise dentro de uma indústria tem seguintes passos, segundo Porter (1998):

1. Caracterização das estratégias dos concorrentes significativos em cada uma das dimensões, culminando com a elaboração dos grupos estratégicos;
2. Análise dos efeitos das forças perante cada grupo:
 - a. Avaliação das dimensões e das barreiras de mobilidade que envolvem cada grupo estratégico. As barreiras de mobilidade são aquelas que dificultam a troca de posicionamento por empresas, de forma que exista uma necessidade de investimentos para alterar a sua posição dentro de uma indústria, trocando de grupo estratégico. Tais barreiras explicam o porquê de as empresas menos rentáveis não alterarem sua estratégia para ocuparem as mesmas posições dos concorrentes mais lucrativos.
 - b. Avaliação dos poderes relativos aos compradores e fornecedores de cada grupo estratégico;
 - c. Avaliação de cada grupo perante a ameaça dos produtos substitutos.
3. Avaliação da interdependência mercadológica dos grupos e a vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos. Geralmente grupos distintos buscam estratégias diferentes para crescer e se tornar mais rentáveis. Porém, quando os grupos competem todos pelos mesmos consumidores, essa grande gama de estratégias tende a criar instabilidades, geralmente reduzindo a rentabilidade de todos.

A representação gráfica dos grupos estratégicos fornece uma ferramenta muito poderosa para rapidamente compreender a estrutura dentro de uma indústria, identificando as estratégias atualmente utilizadas pelos competidores. A elaboração desse mapa reque alguns passos, já que muito do resultado depende do trabalho do analista, fundamental em escolher as variáveis a serem representadas. Porter (1998) cita os seguintes:

- As melhores variáveis geralmente são aquelas que mais explicam as barreiras de mobilidade;
- É importante selecionar variáveis que não são correlatas;
- As indústrias devem ser mapeadas de diversas formas, já que é impossível extrair toda informação possível de apenas 2 variáveis.

A análise dos mapas busca a identificação das barreiras de mobilidade, de alterações nas estratégias das empresas (geralmente comparando o resultado atual a um anterior), predição de

movimentos e a possibilidade do surgimento de novos grupos, que podem concentrar novas oportunidades e riscos.

2.1.1.4 Implicações da Análise Estrutural da Indústria e da Análise dentro da Indústria

Com base na análise estrutural da indústria e em seguida a análise dos grupos estratégicos, Porter (1998) identifica 9 pontos que são os determinantes da rentabilidade ou lucratividade de uma empresa:

- Características comuns à indústria
 1. Elementos gerais da indústria que são determinados pelas cinco forças competitivas;
- Características dos grupos estratégicos
 2. Tamanho das barreiras de mobilidade entre os grupos estratégicos;
 3. Poder de barganha do grupo com fornecedores e compradores;
 4. Ameaças de substitutos ao grupo;
 5. Exposição do grupo à rivalidade de outros grupos;
- Posição da empresa dentro do seu grupo estratégico
 6. Competição dentro do grupo estratégico;
 7. Escala da empresa em relação ao seu grupo;
 8. Custos de entrada no grupo;
 9. Habilidade da empresa em executar ou implementar sua estratégia.

Desta forma, fica claro que existem dois tipos de critérios que definem a lucratividade de uma empresa, os estruturais, relacionados à indústria e aos grupos estratégicos e os relacionados as habilidades de implementação. O primeiro é de muito mais difícil alteração, mas com maiores impactos à longo prazo.

2.1.1.5 *Movimentos da indústria*

As ferramentas de análise da situação atual de uma indústria possuem grande importância no planejamento estratégico de uma empresa. Entretanto, não fornecem o panorama como um todo, já que existem processos de evolução constantes que alteram as forças atuantes em uma indústria, e como consequência as empresas inseridas nela. A gestão das alterações na estrutura competitiva é essencial na medida em que quanto mais tarde a reação de uma companhia, maiores serão os custos de mudança (PORTER, 1998).

Porter (1998) cita quatorze processos dinâmicos que ocorrem em todas as indústrias, mas que variam de uma para a outra em velocidade e direção. Cabe à equipe de gestão estratégica de uma empresa monitorar esses acontecimentos e buscar compreender seus impactos, sempre à luz das cinco forças estruturais.

1. **Mudanças à longo prazo no crescimento:** a taxa de crescimento é um dos fatores mais importantes para determinar a rivalidade dentro de uma indústria, já que baixas taxas necessitam de ganho de mercado para manter o crescimento das companhias, desta forma, existe uma maior tendência de buscar os consumidores de concorrentes. Existem cinco razões externas que explicam essa mudança estrutural de crescimento: alterações demográficas que impactam a demanda; alterações das necessidades dos consumidores; mudanças nas posições relativas de produtos substitutos, de forma que se tornem mais atrativos em relação ao seu custo-benefício; mudanças nos produtos complementares, de forma que a demanda pelo produto seja reduzida; penetração completa do produto nos consumidores, de modo que a demanda passe a ser apenas para substituição de produtos quebrados e não mais funcionais. É possível, entretanto, que inovações de produto alterem as perspectivas de crescimento de uma indústria, revigorando suas taxas e gerando novos impulsos de consumo.
2. **Mudanças nos segmentos de compradores atendidos:** alterações dos padrões de consumo, com a criação de novos grupos de consumidores com necessidades e características diferentes da atual, que necessitam de novas características para serem atendidos.
3. **Aprendizagem dos compradores:** acumulação de conhecimento sobre o produto, suas funcionalidades e marcas concorrentes.
4. **Redução das incertezas:** diminuição das incertezas mercadológicas, de forma que companhias mais inseguras agora podem verificar uma possibilidade de entrada.

5. **Difusão do conhecimento proprietário:** consequentemente leva à redução dos custos de entrada e possibilita à maior concorrência interna, na medida que empresas podem vir a copiar características dos produtos alheios.
6. **Acúmulo de experiência:** traz forte correlação com custos, na medida em que o aprendizado reduz os custos de produção.
7. **Expansão ou retração na escala:** criação de barreiras de mobilidade pelas empresas com maior escala.
8. **Alterações nos custos dos insumos e da moeda:** podem afetar a demanda dos produtos assim como permitir a competição global.
9. **Inovação de produto:** permite ampliar os mercados atendidos assim como aumentar a diferenciação dos produtos. Inovações podem criar barreiras de mobilidade e de entrada. Podem também anular a experiência dos produtores atuais.
10. **Inovação no marketing:** mudanças nos meios de comunicação e canais de distribuição.
11. **Inovação no processo:** podem alterar as economias de escalas existentes, mudando o jogo competitivo atual.
12. **Mudanças estruturais em indústrias adjacentes:** alterações nos compradores e fornecedores podem modificar o poder de barganha da indústria atual com esses elos da cadeia.
13. **Mudanças nas políticas governamentais:** legislações podem alterar as barreiras de mobilidade, assim como adicionar custos fixos extras, reduzindo a competitividade de empresas pequenas.
14. **Entradas e saídas:** entradas geralmente aumentam a competição existente em uma indústria, e saídas tendem a reduzi-la.

Apesar de elencar quatorze acontecimentos que alteram as indústrias, Porter (1998) ressalta que elas são gradativas e podem ocorrer ao mesmo tempo. Também é importante notar que em cada indústria seu efeito será distinto, já que está intrinsicamente relacionado à estrutura atual.

2.1.2 Estratégias genéricas

Porter (1998) descreve três tipos de estratégias genéricas consistentes internamente que permitem a defesa de uma posição competitiva na indústria, permitindo um desempenho acima

das outras companhias. As empresas devem escolher uma das três, evitando correr o risco de venderem produtos não diferenciados o suficiente por um alto preço.

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Toda indústria	Liderança em custo	Diferenciação
	Segmento específico	Enfoque e custo	Enfoque e diferenciação

Figura 3 - Estratégias competitivas genéricas

Fonte: adaptado de Porter (1998).

2.1.2.1 Liderança em custo

A liderança em custo permite que uma empresa se proteja da rivalidade existente por meio da manutenção de lucro mesmo que os preços tenham desabados. Possibilita que os compradores tenham a barganha de preço até o nível do segundo produtor mais barato, mantendo ainda rentabilidade. Cria condições que impedem a entrada de novos competidores, na medida em que é associada à alto volume de produção e custos iniciais elevados. A estratégia de liderança em custos possibilita que a empresa tenha margens positivas ainda que a indústria tenha rentabilidade zero (PORTER, 1998).

A implantação dessa estratégia está envolvida com altos investimentos em maquinário, para o aumento da produção. Geralmente acompanha grande *market share* ou acesso privilegiado à materiais, que permitem sua manutenção no longo prazo, pois está normalmente associada à investimentos e perdas iniciais (PORTER, 1998).

Porter (1998) cita alguns riscos inerentes à adoção dessa estratégia. São eles:

- Inovações tecnológicas que reduzem as barreiras de entrada, como altos investimentos e experiência acumulada;
- Baixos custos de aprendizado pelos concorrentes e novos entrantes, que podem reduzir seus custos de forma mais rápida por meio de cópias e acesso a informações;
- Inabilidade de verificar necessidades de mudanças nos produtos devido ao foco intensivo em redução de custos.

2.1.2.2 Diferenciação

A estratégia de diferenciação envolve a busca de um produto que difere daquilo oferecido pelos concorrentes. Algumas formas de diferenciação são imagem de marca, design do produto, tecnologia, funções de desempenho do produto, entre outros. Idealmente as empresas devem se diferenciar em inúmeras dimensões, permitindo que o produto ou serviços seja visto de forma única o suficiente para permitir que as margens cobradas sejam maiores e que as possibilidades de concorrentes e substitutos seja menor (PORTER, 1998).

Os principais riscos dessa estratégia são:

- Competidores de custo baixo com diferença tão grande de preços que os diferenciais não compensam;
- Redução das necessidades de diferenciação nos produtos;
- Redução da percepção de diferenciação por causa de imitações.

2.1.2.3 Enfoque

Por fim, temos a estratégia de enfoque. Nela a empresa foca seus produtos ou serviços em um determinado segmento do mercado ou grupo de compradores. Essa estratégia permite que as empresas focadas sirvam esses consumidores ou de forma mais barata ou com produtos mais diferenciados que aquelas empresas que buscam atingir um público mais abrangente. Essa estratégia inevitavelmente envolve uma escolha entre volume de vendas e rentabilidade (PORTER, 1998). Essa estratégia pode ser posta em cheque se os custos ou benefícios de se

limitar a um segmento forem reduzidos ou se competidores conseguem servir mercados mais granulares de melhor forma.

2.1.2.4 Abordagem da Teoria da Contingência para as Estratégias Genéricas

Murray (1988), ao contrário de Porter, argumenta que as estratégias genéricas não são mutuamente exclusivas, já que existem pré-condições necessárias para a adoção de cada uma delas, o que poderia possibilitar o uso de duas ou mais ao mesmo tempo. Um exemplo seria o caso da Toyota, que com um novo sistema produtivo foi capaz de produzir carros mais baratos, com maior qualidade e maior satisfação do consumidor simultaneamente. O autor propõe as seguintes condições para a adoção de cada estratégia:

- **Foco**
 - As necessidades dos consumidores dentro de uma classe de produto são heterogêneas; e
 - As sinergias entre as cadeias de valor dos produtos oferecidos para cada segmento são zero ou negativas.
- **Liderança em custos**
 - Se a integração vertical ou acesso preferencial são capazes de ultrapassar os altos custos de transação ou diferenciar as entradas no processo produtivo; e/ou
 - Se o estado de desenvolvimento das tecnologias de processo empregadas na cadeia de valor indica que inovações significantes ainda podem ser realizadas; e/ou
 - Se as tecnologias de processo empregadas na cadeia de valor são complexas o suficiente para permitirem reduções de custos significantes a partir de efeitos de aprendizado/experiência; e/ou
 - Se a escala ótima de uma parte significativa da cadeia de valor excede metade do tamanho do mercado.
- **Diferenciação**
 - Se os consumidores se importam com outros critérios além do preço no processo decisório; e/ou

- Se o estado do desenvolvimento das tecnologias de produto indica que inovações significantes ainda podem ser realizadas; e/ou
- Se as tecnologias de processo empregadas na cadeia de valor são complexas o suficiente para permitir que uma diferenciação significativa entre a qualidade ou serviços oferecidos seja mantida.

2.1.3 *Profit pools*

A análise dos *Profit Pools* é outra ferramenta de gestão estratégica. Seu principal objetivo é compreender a indústria de forma mais ampla, analisando a lucratividade e o tamanho dos lucros absolutos ao longo de sua cadeia de valor. Essa análise permite identificar oportunidades valiosas de integração ou entrada nesses negócios, que podem muitas vezes ser mais rentáveis que o atual. Além disso, essa ferramenta permite identificar possíveis mudanças estruturais e como estão sendo afetadas as lucratividades ao longo da cadeia. (GADIESH; GILBERT, 1998).

A ferramenta busca alterar a forma de visão sobre a estratégia, ao invés de identificar os tamanhos dos mercados e buscar o aumento da rentabilidade pelo crescimento por si só, ela foca nos lucros em uma indústria, permitindo uma visão mais específica de onde estão os resultados potenciais. Gadiesh e Gilbert (1998) citam como principais os seguintes usos desse *framework*:

- Identificação de novas fontes de lucros em indústrias de baixas margens;
- Para auxiliar estratégias de expansão ou aquisição;
- Para auxiliar na decisão de quais consumidores perseguir e quais canais usar;
- Para auxiliar nas decisões de produtos, preços e operações.

A Figura 4 é um exemplo da análise feita para a indústria de computadores. Nela podemos identificar a grande diferença de rentabilidade entre os diferentes elos da cadeia de valor. Desta forma, empresas podem analisar de forma mais consciente a entrada ou não nesses diferentes segmentos.

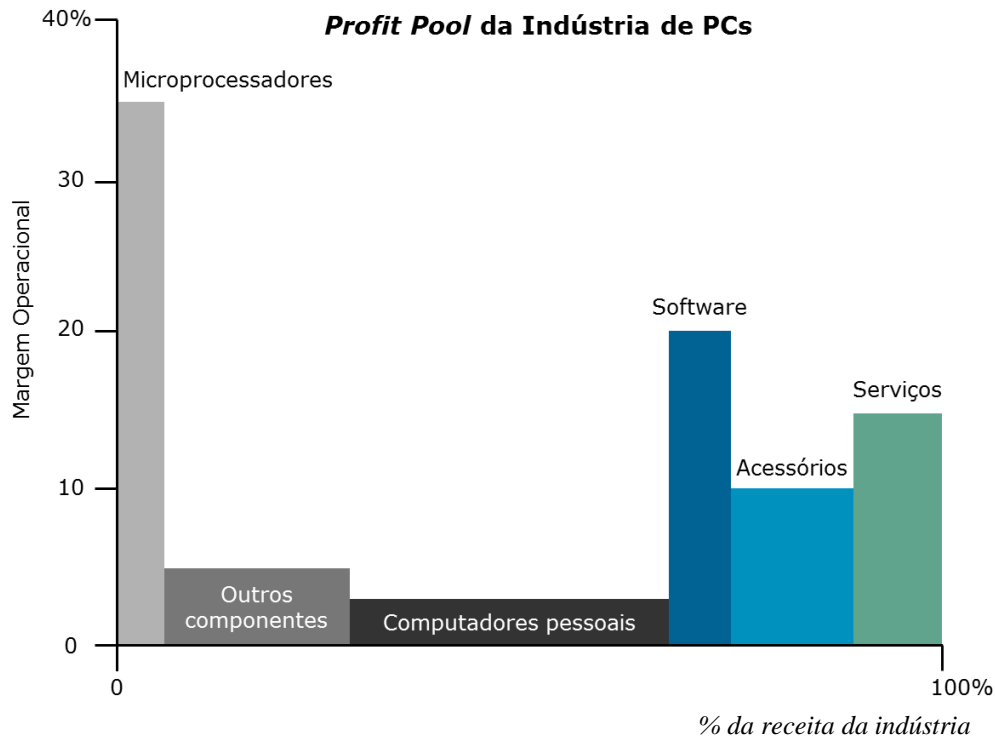


Figura 4 - Exemplo de análise de *Profit Pools*

Fonte: adaptado de Gadiesh; Gilbert (1998)

2.1.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma das mais antigas ferramentas estratégicas. Seu objetivo é achar oportunidades no mercado que condizem com suas capacidades internas (forças) e ao mesmo tempo monitorar suas fraquezas na busca de ameaças.

Carvalho e Laurindo (2012) afirmam que a análise SWOT tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes enquanto monitora o ambiente em busca de ameaças e oportunidade. Os autores sugerem utilizar a análise em conjunto com as forças e grupos estratégicos de Porter, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Análise SWOT considerando os grupos estratégicos de Porter

		Positivos	Negativos
Internos	Forças:	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores que controlem barreiras de mobilidade • Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores • Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas • Escala maior em relação a seu grupo estratégico • Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico • Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus competidores • Recursos e habilidade que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes 	Fraquezas: <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que debilitam barreiras de mobilidade • Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores • Fatores que expõe seu grupo da rivalidade de outras pessoas • Escala menor em relação a seu grupo estratégico • Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico • Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes • Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes
	Oportunidades:		

Externos	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo grupo estratégico • Mudanças para um grupo estratégico em posição mais favorável • Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo • Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural desse grupo estratégico 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico • Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade • Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade • Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou novos
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

Power et al. (1986 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), sugere um conjunto de variáveis ambientais que devem ser observadas, assim como um *checklist* de fraquezas e forças, que podem ser observados no Quadro 2 e no Quadro 3, respectivamente.

Quadro 2 - Variáveis ambientais da análise SWOT

Variáveis ambientais da análise SWOT
<p>1. Alterações na sociedade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças nas preferências dos consumidores, com impactos na demanda dos produtos ou no seu projeto ▪ Tendências populacionais, com impactos na distribuição, demanda dos produtos ou seus projetos <p>2. Alterações governamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas legislações, com impactos nos custos dos produtos ▪ Novas prioridades de cumprimentos das leis, com impactos nos investimentos, nos produtos e na demanda <p>3. Mudanças econômicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxas de juros, impactando expansão e custos de dívidas ▪ Taxas de câmbio, impactando demanda doméstica e internacional ▪ Renda pessoal real, com impactos na demanda <p>4. Mudanças competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoção de novas tecnologias, impactando a posição de custo e a qualidade do produto ▪ Novos competidores, impactando preços, <i>market share</i> e margem de contribuição ▪ Mudanças de preços, impactando <i>market share</i> e margem de contribuição ▪ Novos produtos, impactando a demanda e os gastos com publicidade <p>5. Mudanças de fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças nos custos de entradas do sistema, impactando preços, demanda e margem de contribuição ▪ Mudanças de fornecimento, impactando os processos de produção e as necessidades de investimentos ▪ Mudanças no número de fornecedores, impactando custos e disponibilidade <p>6. Mudanças mercadológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos usos dos produtos, impactando demanda e utilização da capacidade ▪ Novos mercados, impactando os canais de distribuição, a demanda e a utilização da capacidade ▪ Obsolescência do produto, impactando preços, demanda e utilização da capacidade

Fonte: Adaptado de Power et al. (1986 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998)

Quadro 3 - *Checklist* de fraquezas e forças

Checklist de fraquezas e forças	
1. Marketing <ul style="list-style-type: none"> a. Qualidade do produto b. Número de linhas de produtos c. Diferenciação do produto d. Proporção do Mercado e. Políticas de preços f. Canais de distribuição g. Programas promocionais h. Serviço ao consumidor i. Pesquisa de marketing j. Publicidade k. Força de vendas 2. Pesquisa e desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> a. Capacidades de processos de P&D b. Capacidades de produtos de P&D c. Capacidade de plantas piloto 3. Sistema de informações gerenciais <ul style="list-style-type: none"> a. Velocidade e responsividade b. Qualidade das informações atuais c. Possibilidade de expansão d. Orientação ao usuário 4. Time de gestão <ul style="list-style-type: none"> a. Habilidades b. Congruência de valor c. Espírito de equipe d. Experiência e. Coordenação e esforço 	5. Operações <ul style="list-style-type: none"> a. Controle das matérias primas b. Capacidade de produção c. Estrutura de custos da produção d. Estrutura e equipamentos e. Controle de qualidade f. Controle de estoque g. Eficiência energética 6. Finanças <ul style="list-style-type: none"> a. Alavancagem financeira b. Alavancagem operacional c. Indicadores de balanço patrimonial d. Relações de acionistas e. Situação fiscal 7. Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> a. Capacidades dos empregados b. Sistemas de pessoal c. <i>Turnover</i> de empregados d. Moral dos empregados e. Desenvolvimento do pessoal

Fonte: Adaptado de Power et al. (1986 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998)

2.1.5 Visão

Collins e Porras (1996) argumentam que todas as companhias que alcançaram o sucesso recorrente tinham claras suas visões de futuro. Isso as permitiu se reinventar em tempos de dificuldades e assegurar a performance no longo prazo. Os autores sugerem um *framework* para as companhias definirem suas visões de forma consistente e que possa auxiliar seu sucesso. Em seu estudo, identificaram que uma visão consiste de dois componentes essenciais:

- **Uma ideologia central:** aquilo pelo que a empresa existe e pelo que ela batalha. Uma excelente ideologia serve como fonte de inspiração e liderança, mantendo a organização como uma só enquanto ela cresce. Tal ideologia pode ser desdobrada em dois pontos:
 - **Valores centrais:** de três a cinco princípios que devem guiar qualquer decisão tomada, que não exige justificativa, que são reconhecidos pelos membros da organização e que resistem ao teste do tempo. Para identificar os valores centrais uma empresa deve responder as seguintes perguntas, principalmente: Eles seriam válidos daqui a 100 anos? Você o manteria se eles trouxessem desvantagens competitivas momentâneas? Você levaria esses valores para uma nova organização que você fundaria em uma nova indústria.
 - **Propósito central:** reflete a razão existencial da companhia. Muito mais do que gerar lucro para seus acionistas, é o motivo que motiva as pessoas à fazerem e a se dedicarem intensivamente. Deve servir de guia para todas as decisões tomadas. Os autores sugerem o método dos cinco porquês para identificar o real propósito da organização, aprofundando-se a cada pergunta até acharmos o que está por traz.
- **Uma visão de futuro:** o que ela aspira se tornar, alcançar e criar. Algo que exigirá esforço significativo de mudança. A visão deverá ser composta por duas partes:
 - Um objetivo grande, audacioso e difícil, que sirva como um ponto comum de destino e que motive de forma generalizada a organização. São descritas quatro categorias possíveis de objetivos:
 - *Target:* atingir um valor quantitativo ou qualitativo
 - Inimigo comum: ser maior ou melhor que algum competidor
 - Modelo: se tornar igual ou melhor que alguma empresa modelo
 - Transformação interna

- Uma descrição vívida do que seria alcançar esses objetivos propostos. Uma imagem na cabeça das pessoas que permita visualizar o ponto de chegada.

2.1.6 *Ambição estratégica*

Prahalad e Hamel (1989) argumentam que o pensamento estratégico que envolve o ajuste das capacidades internas as oportunidades externas para a criação de vantagens competitivas é falho na medida em que existem companhias que buscam alavancar seus recursos atuais para obter conhecimento organizacional e motivar seus funcionários a competir e atingir objetivos aparentemente impossíveis, como o atingimento da liderança global. Eles também criticam as técnicas de análise da competição tradicional, por serem incapazes de identificar a velocidade em que os competidores se movem, assim como subestimar as capacidades de inovação deles.

Os autores propõem uma nova forma de pensar a estratégia das empresas, com a definição de uma intenção/ambição estratégica ou *strategic intent*, que seja capaz de motivar as pessoas à atingirem objetivos acima do esperado pelos competidores. Os gestores devem reconhecer que as capacidades atuais da empresa não são suficientes para o atingimento desse objetivo, forçando a organização a alavancar seus recursos e pessoas para entregarem mais, desafiando a organização a fechar o espaço entre a situação atual e a almejada. Tal pensamento é similar ao descrito por Collins e Porras (1996) no item 2.1.5.

Os desafios corporativos propostos pela alta diretoria a organização precisam encontrar respaldo nas ambições dos colaboradores, de forma que comprimam o tempo para alcançarem novas vantagens competitivas. A capacidade de uma organização de mobilizar seu pessoal para estarem sempre gerando novas vantagens competitivas é a mais defensível de todas as vantagens (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

Os autores compararam os modelos mentais de estratégia entre gestores “ocidentais” e japoneses na busca pela compreensão de como as empresas nipônicas revolucionaram as batalhas competitivas.

Quadro 4 - Comparação dos Modelos de Estratégia segundo Prahalad e Hamel

	Modelo da Adequação Estratégica	Modelo da Alavancagem dos Recursos
Como competir com os recursos limitados	Adequação das ambições com os recursos	Alavancar recursos para obter objetivos aparentemente impossíveis
Como gerir as vantagens competitivas	Busca de vantagens que são inerentemente sustentáveis	Necessidade de aceleração do aprendizado organizacional para construir vantagens mais rápidas que os concorrentes
Como competir contra concorrentes maiores	Busca por nichos	Reduzir as vantagens do incumbente
Como reduzir o risco organizacional	Portfólio de negócios	Portfólio de vantagens competitivas
Como gerir as unidades de negócios	Cada unidade é responsável por ter todas as habilidades necessárias para sua gestão	Investimentos são feitos nas competências essenciais, não nas unidades de negócios. Vide item 2.1.8
Como manter consistência dentro das unidades de negócios	Gestão via indicadores financeiros e implantação da estratégia delineada	Busca da mesma ambição estratégica, com a participação dos empregados para atingir tais objetivos

Fonte: elaborado pelo autor com base em Prahalad e Hamel (1989)

Para atingirem suas ambições estratégicas, as empresas confrontam *players* estabelecidos, geralmente com maior acesso a recursos. Prahalad e Hamel (1989) argumentam que as desafiantes não devem se adequar ao jogo estratégico das incumbentes, se utilizando de estratégias novas que reduzam as vantagens dos competidores. Os autores chamam isso de inovação competitiva, e identificam quatro tipos de ações inovadoras por parte das companhias japonesas nos anos 80:

1. Construindo de camadas de vantagens competitivas: um portfólio de vantagens competitivas torna menos arriscados os confrontos.
2. Buscando buracos (*lose bricks*) nos mercados: busca de territórios no mercado em que existe potencial para iniciar as operações antes de lançar um ataque em escala. Também é necessário evitar que essa entrada seja retaliada pelos incumbentes. Não é perseguir um nicho, mas usar um nicho como alavanca.
3. Alterando os termos do confronto: desafiar os critérios atuais de definição de indústria e de segmentos. Isso dificulta a reação dos competidores atuais, pois as maiores vulnerabilidades estão nas práticas e conhecimentos estabelecidos.
4. Competindo via colaboração: a possibilidade de ganhar as batalhas por meio de licenciamentos, acordos de terceirização e *joint ventures*. Licenciamentos e terceirização impedem os competidores de desenvolverem competências de produtos inovadores, já que o conhecimento técnico passa para o fornecedor. A colaboração pode ser utilizada para identificar as forças e fraquezas dos competidores, porém a informação também corre no fluxo reverso.

2.1.7 Resource Based View

Introduzida por Wernerfelt (1984), a visão baseada em recursos busca compreender o desempenho da empresa com base nas suas características internas e nos recursos que detém. Análogas as barreiras de entradas, é argumentado que os recursos detidos por uma corporação podem criar barreiras, conhecidas como barreiras de posição de recursos. Wernerfelt propõe que analisar ao analisar seus recursos internos, companhias obtém novas possibilidades acerca das opções estratégicas a serem seguidas. As principais implicações são:

- A monopolização de recursos e o número de recursos substitutos são fatores que influenciam o retorno de uma empresa;
- Barreiras de posição de recursos indicam um potencial retorno maior, já que se traduzem em vantagens competitivas. A principal distinção aqui para as barreiras de entrada ou mobilidade é que empresas em mercados distintos podem se utilizar dos mesmos recursos, de forma que ao entrar no novo mercado, as barreiras se encontram reduzidas, pela presença do recurso em comum;
- Uma barreira de posição de recursos só é valiosa se é traduzível em uma barreira de entrada em algum mercado. Por outro lado, barreiras de entrada sem barreiras de posição de recursos, são vulneráveis;
- Fusões e aquisições são oportunidade de adquirir recursos, de forma que seu valor pode variar dependendo de quem compra;
- As economias de escopo podem surgir do uso de recursos comuns entre mercados distintos;
- Empresas devem balancear entre explorar os recursos que já possuem e desenvolver novos, para serem explorados no futuro.

Barney (1991) propõe que os recursos da empresa podem levar a vantagens competitivas sustentáveis. Ele critica as premissas adotadas por Porter com relação à visão exclusivamente mercadológica, na qual as premissas que todas empresas em um grupo estratégico são idênticas em relação aos recursos que possuem e a estratégia que seguem. Em seguida, delineia as premissas de heterogeneidade de recursos entre empresas do mesmo grupo e que tais recursos não possuem perfeita mobilidade, como bases para seu modelo. Desta forma, os recursos pouco móveis e de difícil cópia de uma empresa podem se traduzir em vantagens sustentáveis. Ele define os seguintes tipos de recursos:

- **Capital físico:** tecnologia, equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias primas;
- **Capital humano:** treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos;
- **Capital organizacional:** estrutura de reporte, planejamento, controle e sistemas de coordenação, dentre outros.

Para se traduzirem em vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem possuir as seguintes características:

- **Possuir valor:** aqueles que possibilitam uma empresa conceber e implementar uma estratégia que melhore sua eficiência ou efetividade;
- **Deve ser raro:** poucas ou uma empresa devem possuí-lo;
- **Deve ser imperfeitamente imitável:** empresas que não possuem esse recurso, não conseguem obtê-los, ou as imitações possíveis não são perfeitas. Existem três condições que podem tornar um recurso imperfeitamente imitável:
 - Condições históricas únicas que permitiram o desenvolvimento desse recurso, e que não voltarão a se repetir;
 - Ambiguidade causal: difícil para os concorrentes compreenderem qual o recurso que levou à uma vantagem competitiva, de forma que não é possível dizer como copiar para atingir essa mesma vantagem;
 - Complexidade social: os fenômenos sociais que levaram à aquisição do recurso são extremamente complexos e de difícil controle e influência, de forma que são dificilmente copiáveis.
- **Não devem existir substitutos que sejam valiosos, mas não raros ou imperfeitamente imitáveis.**

O modelo proposto por Barney (1991) pode ser resumido no fluxograma da figura abaixo.

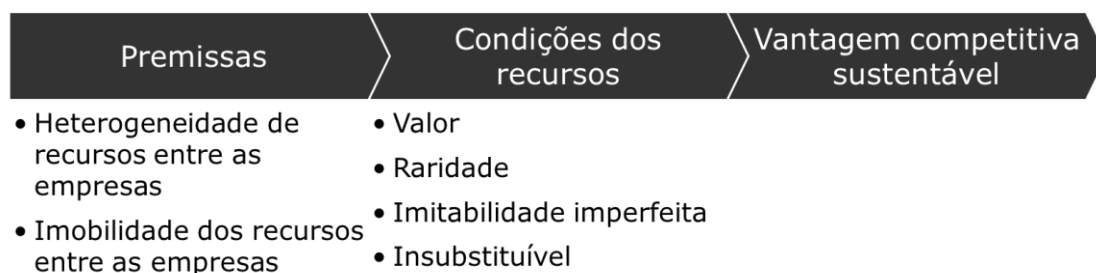


Figura 5 - Modelo de Barney (1991) para a visão baseada em recursos

Fonte: adaptado de Barney (1991)

2.1.8 Core Competences

Prahalad e Hamel (1990) revolucionaram o pensamento estratégico no início dos anos 90 com o conceito de *Core Competences*, derivado a partir de suas análises nas estratégias de empresas

japonesas, que ganharam amplo espaço no mercado internacional de forma extremamente rápida.

Ambos autores perceberam que uma corporação deveria ser constituída como um portfólio de competências essenciais, o que lhes daria maior capacidade de competir e de desenvolver produtos que melhor agradassem os mercados. Eles trazem a habilidade de desenvolver competências essenciais à baixo custo e mais rapidamente que os competidores como o principal fator de competitividade no longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Empresas devem compreender as implicações de desinvestir negócios e comprar empresas pela lente das competências, de forma que a perda ou compra estão associados ao portfólio atual de competências, possibilitando trazer ou perder benefícios de difícil mensuração.

Core Competences, ou competências essenciais, são os conhecimentos coletivos de uma organização, especialmente aqueles de como coordenar diversas habilidade de produção e integrar com as diversas tecnologias. Esse conhecimento permite que as empresas desenvolvam produtos inovadores e dominem seus mercados. Existem três testes que devem ser feitos para identificar as competências essenciais de uma empresa:

- Uma competência essencial deve prover acesso a uma grande variedade de mercados;
- Deve também trazer grandes benefícios à percepção dos consumidores sobre um produto;
- Deve ser de difícil cópia.

O processo estratégico das empresas que entendem as competências essenciais como fundamental em sua competitividade devem desenvolver uma arquitetura estratégica, que estabeleça objetivos das competências que a empresa deve ter, assim como quais os possíveis meios usados para alcançá-las. Essa arquitetura auxilia a criação de uma lógica interna entre as unidades de negócios, possibilitando a realocação dos recursos e sua integração na criação de novos produtos e negócios. Prahalad e Hamel (1990) indicam que as empresas são que nem árvores, suas raízes são as competências. Dessas competências surgem os produtos essenciais, geralmente componentes ou submontagens que contribuem para o valor. Tais produtos são utilizados pelas diversas unidades de negócios para elaboração de seus produtos finais, que são comercializados aos consumidores. A figura abaixo exemplifica essa ideia.

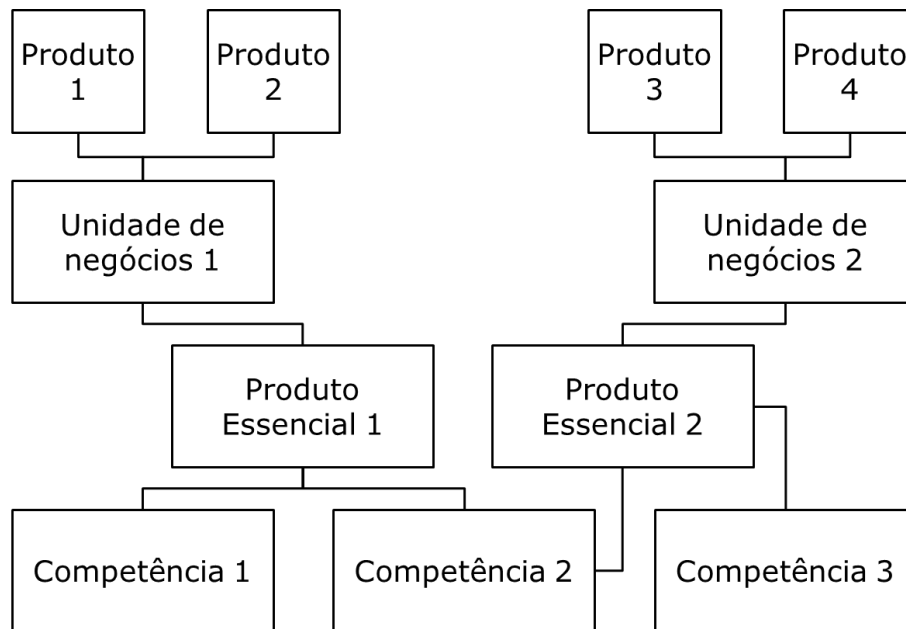


Figura 6 - Estrutura das competências essenciais aos produtos finais

Fonte: adaptado de Prahalad; Hamel (1990)

2.1.9 Vantagem Competitiva Transiente

Uma vantagem competitiva é algo que permite a uma empresa desempenhar melhor que seus competidores. Barney (1991) define que uma empresa que possui uma vantagem competitiva é aquela que implementa uma estratégia criadora de valor que não está sendo implementada por atuais ou potenciais competidores.

Porter (1998) indica que a base de retornos acima da indústria só é possível pela existência de vantagens competitivas. Tais vantagens nascem do valor que uma firma é capaz de criar para seus consumidores abaixo do custo de produção. O autor indica que existem apenas dois tipos de vantagens competitivas sustentáveis, que podem ser exploradas à longo prazo e por isso se traduzem nas estratégias genéricas possíveis de uma empresa: liderança em custos e diferenciação (PORTER, 1985).

Ghemawat (1986), por outro lado, argumenta que algumas vantagens competitivas não são sustentáveis, pois podem ser copiadas pelos competidores. Entretanto, sugere que as vantagens ancoradas na economia das indústrias podem vir a ser sustentáveis, pois são de difícil imitação. Ele sugere três tipos de vantagens:

- **Tamanho da empresa em relação ao mercado:** empresas dominantes geralmente podem se beneficiar de economias de escala, efeitos de experiência acumulada e economias de escopo, atuando em mercados inter-relacionados de forma conjunta dentro das unidades de negócios.
- **Vantagens de acesso:** acesso preferencial à recursos ou consumidores, que possam ser mantidos por uma empresa. Pode ocorrer com acesso à informação, a entradas dos sistemas produtivos que são raras ou mercados.
- **Restrições nas opções dos competidores:** cria-se a impossibilidade de os competidores atuarem de forma similar a outra empresa. Algumas fontes de restrições são: políticas públicas ou leis; e a demora ou dificuldade de tomada de decisão dos competidores.

Entretanto, atualmente poucas indústrias possuem vantagens competitivas sustentáveis. A globalização e as revoluções tecnológicas atuais vem enfraquecendo as fronteiras entre indústrias e possibilitando a entrada de novas empresas.

Nesse cenário de volatilidade e incerteza, McGrath (2013) sugere que as vantagens competitivas se tornaram transientes, de duração curta. Uma vantagem competitiva tem um ciclo de vida delimitado por cinco etapas, conforme a Figura 7. Na primeira delas, a organização visualiza uma oportunidade de construir uma vantagem, e mobiliza seus recursos para tal. Em seguida, a vantagem precisa ser escalada, para que a empresa possa explorá-la por um tempo, capturando lucros dela. Entretanto, seu sucesso atrai competidores, que começam a buscar a mesma vantagem, forçando a companhia a reinventar-se para alongar a vida da vantagem. Por fim, os competidores alcançam a empresa, que deve realocar seus recursos para uma nova vantagem.

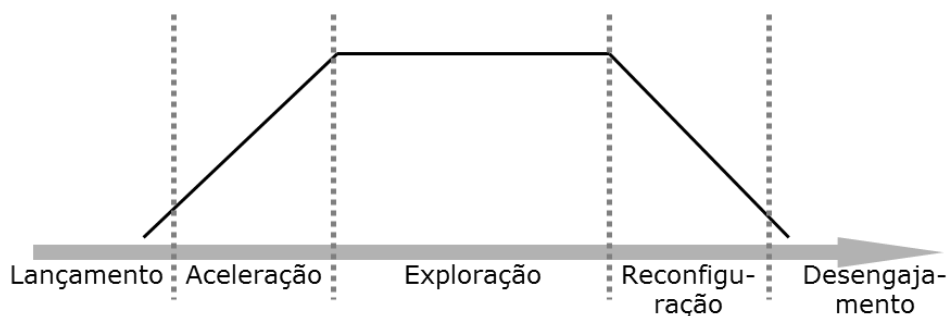


Figura 7 - Ciclo de vida da vantagem competitiva transiente

Fonte: Adaptado de McGrath (2013)

No novo cenário, empresas devem alterar a mentalidade e suas estratégias. Devem criar um canal de criação de vantagens competitivas que são exploradas durante um tempo de forma conjunta, garantindo vantagens perante seus competidores e uma melhor rentabilidade no longo prazo.

2.1.10 Modelo de Lacunas

O Modelo de Lacunas (*Gaps*) é uma ferramenta para análise dos critérios de desempenho de um produto ou empresa, como por exemplo preço, qualidade, tempo de entrega, flexibilidade. Seu objetivo é compreender à luz das prioridades dos consumidores quais são os pontos de melhoria necessária para uma empresa, comparando os com os concorrentes. (SLACK, 1993)

A empresa deve buscar dentre os critérios competitivos com maior impacto na percepção de valor do cliente aquele em que está mais defasada do mercado. Slack sugere que os critérios deveriam ser agrupados em três categorias de importância: “menos importantes”, “qualificadores” e “ganhadores de pedidos”. O autor também categoriza a comparação com concorrentes em três categoriais: “melhor que”, “o mesmo que” e “pior que”. Além disso, propõe uma escala de 1 a 9 para ambos eixos da matriz, cujos significados dos valores se encontram no Quadro 5.

Quadro 5 - Pontuação para critérios do Modelo de Lacunas

Critério de importância	Critério de desempenho
<p>Ganhadores de pedido</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade. 2. Proporciona uma importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado 3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado <p>Qualificadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial 5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial 6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial <p>Menos importantes</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro 8. Muito raramente é considerado pelos clientes 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será 	<p>Melhor que</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consistentemente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo 2. Consistentemente e claramente melhor que do que nosso concorrente mais próximo 3. Consistentemente e marginalmente melhor do que nosso concorrente mais próximo <p>O mesmo que</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes 5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes 6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes <p>Pior que</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes 8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes 9. Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Inicialmente, os gestores devem elencar quais critérios deveriam ser considerados para a análise. Em seguida, lhes é atribuído uma pontuação para ambos fatores, importância e desempenho. Eles são plotados no gráfico abaixo e comparados com as zonas pré-estabelecidas. Prioriza-se aqueles na “zona de urgência” com a elaboração de um plano de ação para melhoria do desempenho, já que é muito mais difícil influenciar a percepção do consumidor.

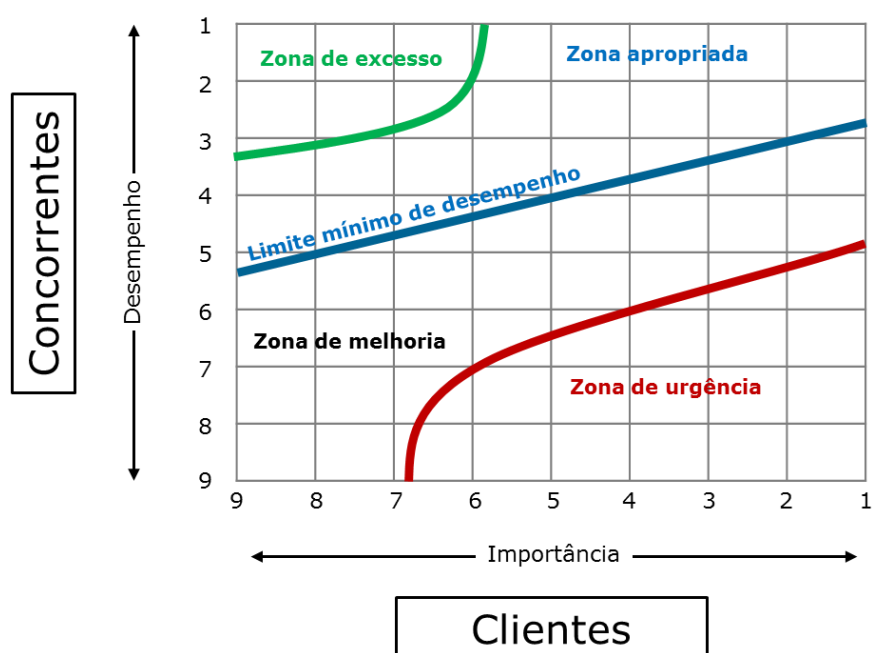


Figura 8 - Modelo de Lacunas

Fonte: Adaptado de Slack (1993)

2.1.11 Business Model Canvas

O modelo de negócios Canvas, descrito por Osterwalder e Pigneur (2010), é uma ferramenta de gestão e comunicação da estratégia. Ela serve para descrever e pensar sobre como uma organização cria, entrega e captura valor de seus consumidores. Para isso, o autor propõe a análise de nove blocos distintos, que em conjunto descrevem a lógica por trás da organização. Na Figura 9 é possível observar a estrutura do modelo Canvas, na forma em que costuma ser pensado e comunicado.



Figura 9 - Estrutura do Business Model Canvas

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem os nove blocos do modelo de negócios como:

- **Segmentos de consumidores:** Nesse bloco deve ser pensado quais os consumidores que a organização busca servir. Qual a necessidade desses consumidores, quais seus comportamentos semelhantes, distinguindo-os para que a organização seja capaz de oferecer propostas distintas a cada um deles.
- **Proposta de valor:** identifica o elemento que cria valor para o consumidor, aquilo que supre sua necessidade específica. Comumente, uma proposta de valor está associada a um conjunto de atrativos, como novidade, performance, customização, preço, marca, projeto, redução de custos, redução de risco, acessibilidade, conveniência.
- **Canais:** são a forma em que a empresa entra em contato com seus clientes para lhes entregar valor. São pontos de contato com o consumidor importantes, pois influenciam sua percepção de valor.
- **Relacionamentos com os consumidores:** A empresa deve determinar qual o tipo de relacionamento quer ter com os consumidores, desde relacionamentos pessoais até relacionamentos automatizados. Os principais fatores que devem influenciar a escolha

da forma de relacionamento são os objetivos de aquisição, retenção e o aumento de vendas.

- **Fontes de receitas:** O bloco aqui representa a forma em que as empresas cobrar seus consumidores, trazendo receitas para a organização. Diferentes mecanismos de precificação podem ser utilizados para esse fim, desde mecanismos fixos até mecanismos dinâmicos.
- **Recursos chave:** Os recursos chave são aqueles fundamentais para a entrega de valor ao cliente. Podem variar desde recursos físicos, como ativos, até recursos financeiros, intelectuais, humanos. Esses recursos podem ser parte da companhia ou podem ser terceirizados ou contratados.
- **Atividades chave:** quais as principais atividades que uma empresa deve fazer para entregar valor. Podem ser atividades relacionadas à produção, à resolução de problemas ou à gestão de plataformas ou redes.
- **Parceiros chave:** descreve-se aqui a rede de fornecedores e terceiros fundamentais para a entrega de valor, como alianças estratégicas, *joint ventures*, dentre outros.
- **Estrutura de custos:** representa todos os custos incorridos para a operação do modelo de negócios. Geralmente são os custos decorrentes dos recursos, atividades e parceiros chave.

2.1.12 Modelo de McFarlan

McFarlan (1984) sugere que a Tecnologia da Informação é um recurso que pode ser considerado chave para as empresas na medida que proporciona novas barreiras e permite diferenciar-se dos competidores. McFarlan sugere cinco perguntas para executivos refletirem sobre a necessidade de considerar a TI uma prioridade estratégica:

- Pode a TI construir barreiras de entrada?
- Pode a TI aumentar ou alterar os custos de troca?
- Pode a TI alterar as bases competitivas?
- Pode a TI alterar o poder de barganha na relação com fornecedores?
- Pode a TI gerar novos produtos ou melhorar os atuais?

O autor propõe também um Grid Estratégico para a visualização da necessidade de investimentos em TI, que pode ser aplicada tanto para a indústria quanto para a empresa específica. Essa matriz auxilia os formadores da estratégia compreender quanto a Tecnologia da Informação deverá estar englobada nos processos formais de planejamento.

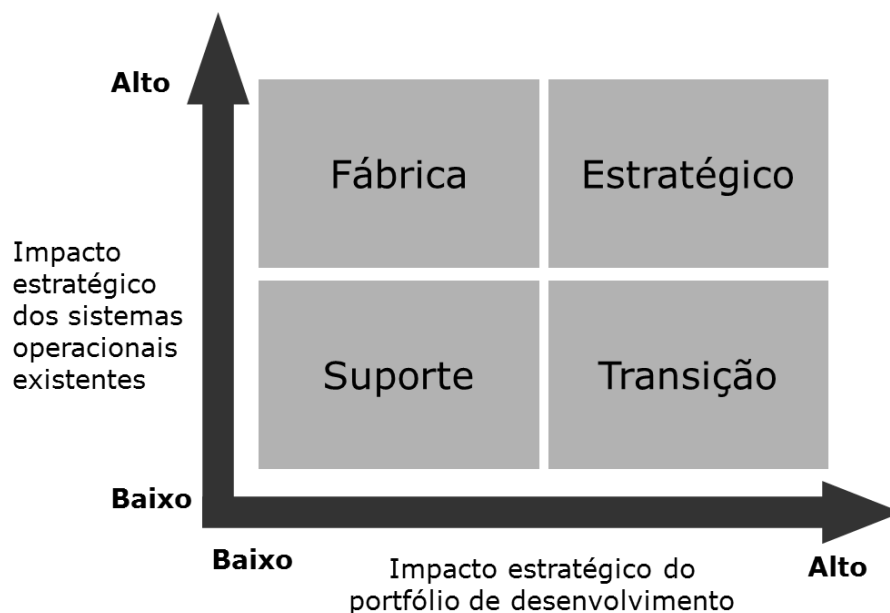


Figura 10 - Grid de McFarlan

Fonte: Adaptado de McFarlan (1984)

Empresas no quadrante “Estratégico” e “Transição” são aquelas cuja necessidade de uma estratégia integrada com a TI é mais importante. Nesse tipo de indústria a tecnologia está desempenhando ou irá desempenhar um papel fundamental na competitividade da empresa. Empresas do tipo “Fábrica” são aquelas cuja TI é fundamental atualmente, mas com baixas perspectivas de novas necessidades tecnológicas para o futuro, como por exemplo as empresas aéreas. Já o quadrante “Suporte” é reservado para empresas que não são dependentes da TI para cumprir sua estratégia, como por exemplo algumas indústrias químicas.

2.2 Implementação da Estratégia

Parte do trabalho do estrategista de uma empresa é determinar o que fazer, qual caminho seguir, quais as habilidades uma empresa deve construir, permitindo os retornos maiores que a competição. Entretanto o planejamento sem a implementação de ações concretas não levará a nada.

O estrategista deve também estabelecer um sistema de gestão e governança apropriados, para que as ações sejam tomadas no sentido correto. Por outro lado, os cenários empresariais estão em constante mudança, o que torna todo planejamento realizado passível de alteração. Para tal, a empresa deverá desenvolver uma metodologia para acompanhar o andamento empresarial, permitindo seus gestores observarem seu caminho.

2.2.1 Indicadores

A gestão de qualquer companhia envolve o estabelecimento de indicadores, que devem servir tanto para medir o desempenho como estimular a performance num determinado sentido. Quando os indicadores estão alinhados à estratégia corporativa, eles encorajam comportamentos condizentes e auxiliam seu atingimento. As medidas corretas não apenas mensuram a implementação de uma estratégia, mas também servem para comunicar e encorajá-la (NEELY, 2002).

2.2.1.1 *Balanced Scorecard*

O modelo do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992) busca criar um novo padrão para a criação de indicadores para gestão empresarial. Eles argumentam que nem uma visão exclusiva dos indicadores financeiros, nem uma visão apenas do desempenho operacional são suficientes para os executivos monitorarem e tomarem ações com relação à empresa. Além disso, identificam que os indicadores estabelecidos influenciam fortemente as ações tomadas pelos empregados, e buscam propor um modelo que ponha a estratégia e a visão da empresa no centro, permitindo a todos colaboradores identificarem onde precisam chegar.

Desta forma, o *Balaced Scorecard* foi desenvolvido como uma série de indicadores compreensivos do negócio que incluem ambas perspectivas, financeiras e operacionais, adicionando alguns outros elementos considerados essenciais pelos autores, como a perspectiva da visão do cliente e da capacidade de inovar e aprender da empresa, que trarão os resultados positivos no futuro (KAPLAN; NORTON, 1992). As perspectivas são:

- **Perspectiva do consumidor** (como eles nos veem?): trazem a visão do cliente para dentro do negócio, com as principais preocupações e problemas observados pelos clientes. As principais categorias aqui deveriam ser tempo, qualidade, performance e serviço.
- **Perspectiva dos processos internos** (onde devemos ser excelentes?): o objetivo dessa categoria é identificar os principais processos que afetam a experiência do consumidor, as operações internas críticas que permitem a satisfação. As medições e indicadores aqui deverão ser focadas nos processos que mais impactam a satisfação, assim como processos envolvendo as competências essenciais de uma companhia.
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento** (como vamos continuar a melhorar e criar valor?): existe também a necessidade de continuar inovando e trazendo valor para o cliente, de forma que os fluxos de receita e lucros sejam contínuos no tempo.
- **Perspectiva financeira** (como os acionistas nos veem?): devem definir o desempenho esperado da estratégia e servir de meta principal para as demais perspectivas.

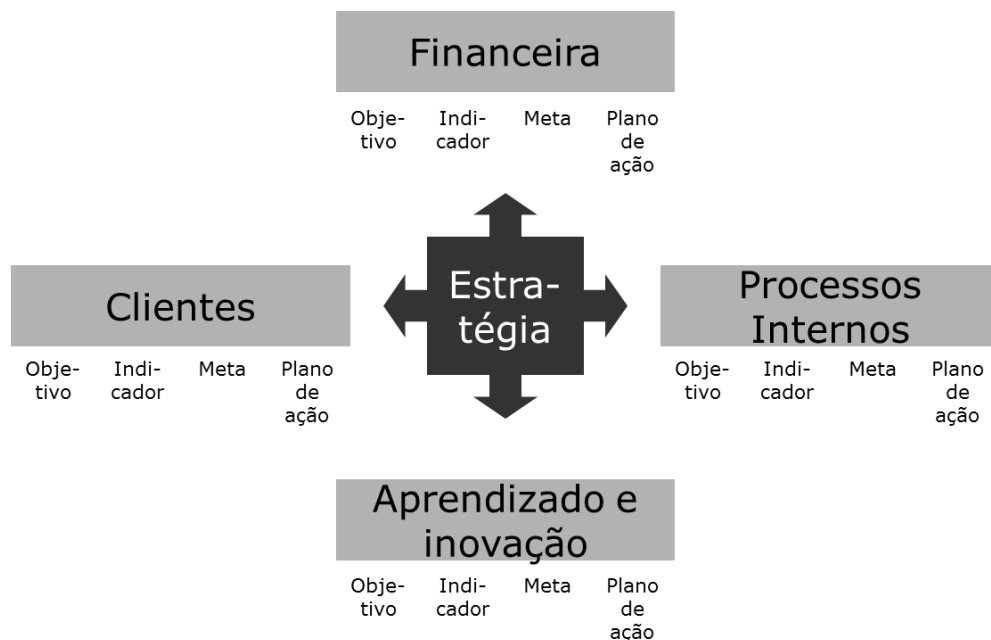


Figura 11 - Modelo do *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1992)

2.2.1.2 *Prisma da Performance*

Descrito por Neely, Adams e Crowe (2001), o Prisma da Performance é uma metodologia de criação de indicadores focada nos *stakeholders*. Isso ocorre, já que os autores crêm ser fundamental a perspectiva de todos envolvidos na organização, compreendendo tanto seus desejos e expectativas perante à organização quanto o que eles contribuirão. Neely *et al.* (2001) propõe essa metodologia ao criticar o *Balanced Scorecard*, por apenas considerar os acionistas e consumidores.

O Prisma da Performance é constituído de cinco facetas, que devem responder à específicas perguntas, servindo como guia para elaboração de indicadores. Deve-se, entretanto, lembrar que elas estão inter-relacionadas e devem ser vistas em conjunto. As facetas são:

- **Satisfação dos *Stakeholders*:** quem são e o que querem/necessitam;
- **Estratégias:** quais são as estratégias necessárias para garantir a satisfação das necessidades dos *stakeholders*;
- **Processos:** Quais os processos que precisamos pôr em pé para permitir a realização concreta das estratégias;

- **Capabilities:** Quais são as *capabilities* necessárias para operar nossos processos. O autor entende *capability* como a combinação de pessoas, práticas, tecnologias e infraestrutura que combinados permitem a execução dos processos. São as pedras angulares da habilidade de competição das empresas;
- **Contribuição dos Stakeholders:** além do valor que é oferecido para a empresa, ela recebe valor daqueles que participam de seus *stakeholders*. É esse retorno que deve ser medido aqui.

2.2.2 Fatores Críticos de Sucesso

John Rockart (1979) argumenta que a melhor metodologia para o estabelecimento das necessidades de informação de um negócio chama-se Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Um fator crítico é alguma característica da indústria ou presente em uma companhia daquela indústria que determina o sucesso de um competidor. O autor argumenta que todas as indústrias possuem de três a seis fatores, que se desempenhados de forma adequada trarão sucesso à empresa.

A atenção e mensuração desses fatores pela empresa é, então, essencial para os seus gestores. Eles deverão medi-los continuamente, garantindo a disponibilidade dessas informações. É argumentado que os principais executivos das empresas devem utilizar tais fatores como parte do seu sistema de gestão, trazendo-os sempre para suas discussões e utilizando-os como base para tomada de decisão (ROCKART, 1979).

Segundo Rockart (1979), existem quatro tipos principais de fatores críticos de sucesso:

- **Estrutura de uma indústria em particular:** cada indústria terá seus tipos de fatores críticos, de acordo com a sua estrutura e características;
- **Estratégia competitiva, posição na indústria e localização geográfica:** o posicionamento de uma empresa dentro da indústria, assim como a sua localização geográfica perante os competidores irão trazer novas características as quais os executivos deverão observar;
- **Fatores do ambiente:** o ambiente externo da empresa, assim como a situação macroeconômica devem ser monitorados, pois podem vir influenciar indústrias de uma forma impactante;

- **Fatores temporais:** são aqueles em que a empresa está deficitária em relação à concorrência, estabelecendo-se abaixo do limite aceitável. Um exemplo seria um mau desempenho da qualidade do produto, que a pesar de não ser um fator para a indústria como um todo, aquela empresa está tão abaixo que isso se torna relevante a ela.

Após os estabelecimentos dos fatores críticos de sucesso de uma empresa, um sistema de mensuração deve ser desenvolvido, para garantir o acesso à essas informações, que geralmente são desdobradas em indicadores que representem as dimensões. Os fatores podem ainda ser categorizados em duas categorias distintas: fatores de monitoramento e fatores de construção, que são competências e habilidades que a empresa deve desenvolver.

2.3 Pequenas e médias empresas

Leone (1999) sugere que as pequenas e médias empresas possuem características distintas da grande empresa. Sua principal diferença é a presença do proprietário-dirigente, que centraliza grande parte da tomada de decisão e molda a empresa a partir de seus valores e ideologia. As PMEs costumam ter:

- Estruturas administrativas mais enxutas;
- Menor controle sobre o ambiente externo;
- Processos de planejamento e controle menos formalizados e quantificados;
- Estratégia intuitiva e fortemente dependente da visão do proprietário;
- Lógica de reação e adaptação ao ambiente;
- Contato pessoal entre a alta gerência e os clientes;
- Decisões baseadas em experiências pessoais ou intuição;
- Falta de tempo/recursos para tomada de decisões com bases mais analíticas;
- Baixa disponibilidade de dados para tomadas de decisão;
- Grande contato entre o proprietário e seus funcionários;

Com todas as diferenças citas acima, as PMEs devem ter seus processos e planejamento feitos de forma condizente, possibilitando criar estratégias implementáveis.

3 ANÁLISES REALIZADAS

3.1 Comunicação organizacional

Segundo a Associação Brasileira das Agências de Comunicação ou ABRACOM (2014), Comunicação Empresarial, Comunicação Corporativa, Comunicação Organizacional ou Relações Públicas são expressões equivalentes para retratar a comunicação realizada por uma organização, seja empresa, ONG ou setor público.

O conjunto de mensagens emitidas pela entidade influenciam sua percepção nos receptores, sejam eles internos ou externos, criando uma imagem e reputação para a mesma. Por isso, a atividade de comunicação pode ser descrita como multidisciplinar, complexa e estratégica, sendo oferecida com diversos produtos pelas diferentes agências no mercado (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2014). Essa mesma linha de raciocínio é seguida por Bueno (2005) que sugere que a forma de comunicação de uma empresa pode trazer vantagens competitivas e melhorar a eficácia da interação com os *stakeholders* das empresas, mas ressalta que esse nível de importância para o tema ainda não foi atingido.

3.2 O mercado

3.2.1 Mercado de comunicação no Brasil

O primeiro passo para a compreensão do mercado de comunicação empresarial passa pelo entendimento da indústria de comunicação como um todo. Essa indústria engloba os produtores e distribuidores de conteúdo, seja rádio, televisão, impressos ou digital. Observa-se esse mercado total estimado num total de R\$ 170 Bi, conforme a Figura 12.

Dentro desse mercado mais amplo e complexo, destaca-se um subsegmento, aquele composto pelos setores de publicidade e propaganda, pesquisa de mercado e comunicação empresarial. Agrupa-se essas atividades em um único bloco devido à similaridade das atividades e da atuação das empresas. Este segmento oferece serviços às organizações com o principal foco de divulgar, gerir e proteger a imagem e marca das empresas, perante seus *stakeholders*.

Apesar de apartadas do ponto de vista de atuação, as empresas desse setor estão cada vez mais próximas, principalmente com o avanço da comunicação em mídias sociais. Já se tem atuantes

no Brasil agências chamadas de 360°, que oferecem desde de serviços de publicidade até comunicação organizacional, buscando alavancar sinergias entre essas atividades.

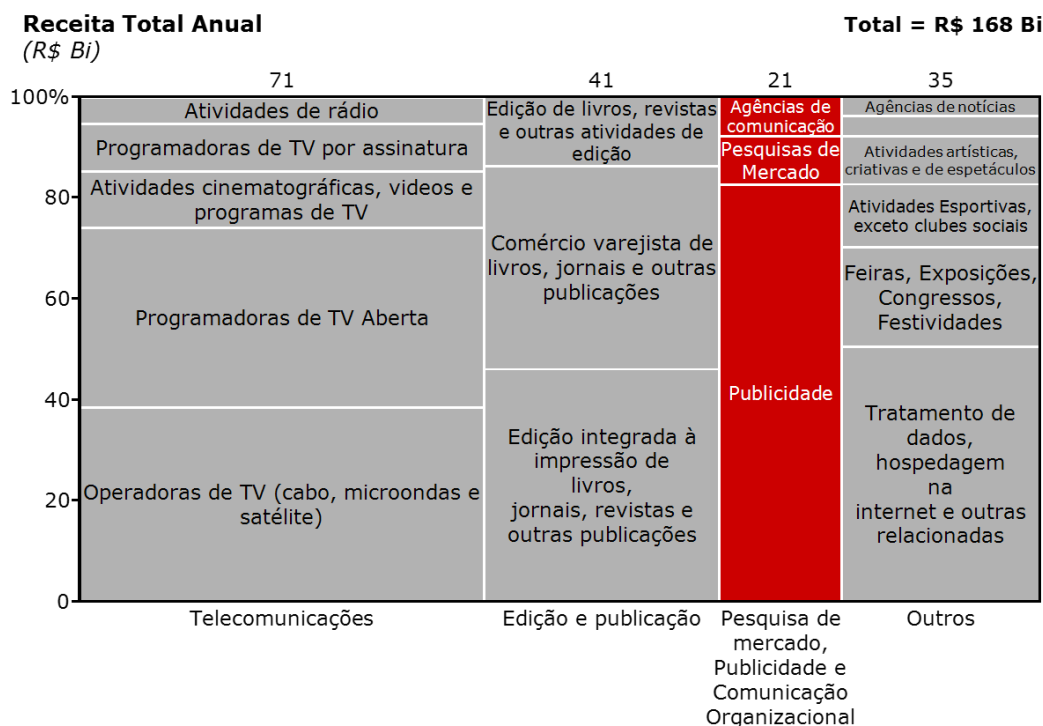


Figura 12 - Receita total estimada da Indústria de Comunicação no Brasil

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da ABAP e IBGE (2013), do IBGE (2013) e Mega Brasil Comunicação (2015)

Existe nesse mercado uma tendência de migração das verbas de publicidade e propaganda para a comunicação empresarial. Podemos verificar tal situação por meio do aumento das atividades tipicamente realizadas por agências de comunicação (Figura 13). A tendência decorre da maior necessidade da manutenção de canais de comunicação com o público que, ao invés da publicidade, busca monitorar e ouvir as demandas e comentários externos.

Paul Holmes, CEO da The Holmes Report, principal fonte de notícias internacionais do setor, argumenta que estamos na transição do cenário 10-10-80 para o 30-50-20, no qual as proporções de ouvir (30% vs 10%) e dialogar (50% vs 10%) aumentam significativamente em frente ao falar (20% vs 80%) (MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO, 2015, p. 46). Desta forma,

os contratantes de serviços de comunicação irão buscar os serviços que lhes oferecem maiores benefícios de imagem a um menor custo, só que agora com um foco maior em dialogar com seus públicos.

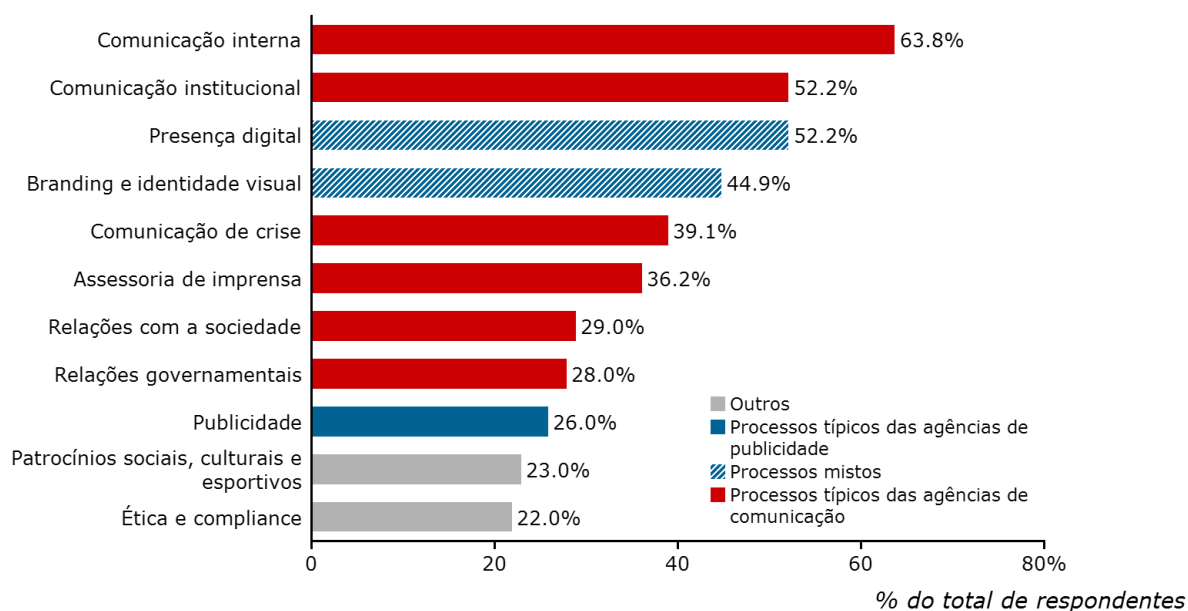


Figura 13 - Processos de comunicação com maior crescimento de relevância e gasto para 2016

Fonte: elaborado pelo autor com dados da ABERJE (2015)

3.2.2 Serviços oferecidos

Segundo a ABRACOM (2014), os principais serviços oferecidos pelas agências de comunicação são:

- **Assessoria de imprensa:** trata da criação e gestão dos relacionamentos entre as organizações e os veículos de comunicação, buscando o gerenciamento do fluxo de informações por meio do fornecimento de informações à imprensa ou atendendo suas demandas perante a organização
- **Produção de conteúdo ou serviços jornalísticos:** criação de conteúdos informativos, sejam editoriais, boletins informativos, textos para jornais/revistas, dentre outros.
- **Monitoramento e análise da imprensa:** avaliação e acompanhamento da exposição de uma organização na mídia, geralmente com métodos quantitativos ou qualitativos para tratar retorno sobre investimento e/ou percepção de imagem.

- **Prevenção e gerenciamento de crises de imagem:** voltado a reduzir ou minimizar os impactos das rupturas de percepção do público em relação à empresa, geralmente ligados à algum fato provocador. Pode também incorporar a estruturação de processos de comunicação mais robustos com os *stakeholders*.
- **Comunicação digital ou Relações Públicas 2.0:** refere-se à gestão dos relacionamentos da organização com os públicos presentes em plataformas, dispositivos e redes on-line, com o monitoramento do tráfego de informações, otimização das respostas, acompanhamento da percepção de imagem e antecipando a comunicação em crises.
- **Comunicação interna:** com foco voltado para dentro da organização, o objetivo é criar, gerir e fortalecer as relações com o público interno. Também é conhecido como endomarketing ou endocomunicação.
- **Relações públicas/ relacionamento com públicos/ relações institucionais:** a busca por criar e consolidar relacionamento com públicos, sejam internos ou externos, por meio da análise de cenários organizacionais, desenvolvimento de pesquisas e diagnósticos de tendências.
- **Relações governamentais:** planejamento e execução de ações de comunicação com o fim de potencializar e facilitar a compreensão das políticas e propostas da organização para a área pública.
- **Pesquisas/ diagnósticos/ auditoria de imagem:** com o objetivo de suporte à tomada de decisão.
- **Eventos corporativos:** planejamento e execução de eventos programados para aproximar a organização de seus públicos.
- **Impressos institucionais:** mensagens relacionadas a características da organização voltados aos diversos públicos.
- **Treinamento em comunicação:** preparação e capacitação dos colaboradores da organização para o contato com a mídia.
- **Projetos de leis de incentivo:** envolve tanto o relacionamento com os públicos até a aprovação dos projetos de lei, quanto a gestão dos públicos afetadas por eles.
- **Responsabilidade social:** políticas de aproximação e vinculação da empresa a comunidades ou a programas de sustentabilidade.
- **Planejamento e consultoria em comunicação:** elaboração de diagnóstico e plano de comunicação para empresa.

Pode-se observar na pesquisa elaborada por Mainieri (2009) sobre o perfil das agências de comunicação no Brasil uma grande predominância dos serviços de assessoria de imprensa, publicações e comunicação interna como as principais atividades realizadas e como a principal fonte de receita das organizações, conforme retrata a Figura 14. Pode-se ressaltar, entretanto, que o perfil dos serviços oferecidos pode ter mudado, principalmente com o avanço da comunicação em mídias digitais. Porém, o estudo realizado pelo autor fornece uma foto interessante do mix de serviços mais comuns das agências, principalmente as mais tradicionais.

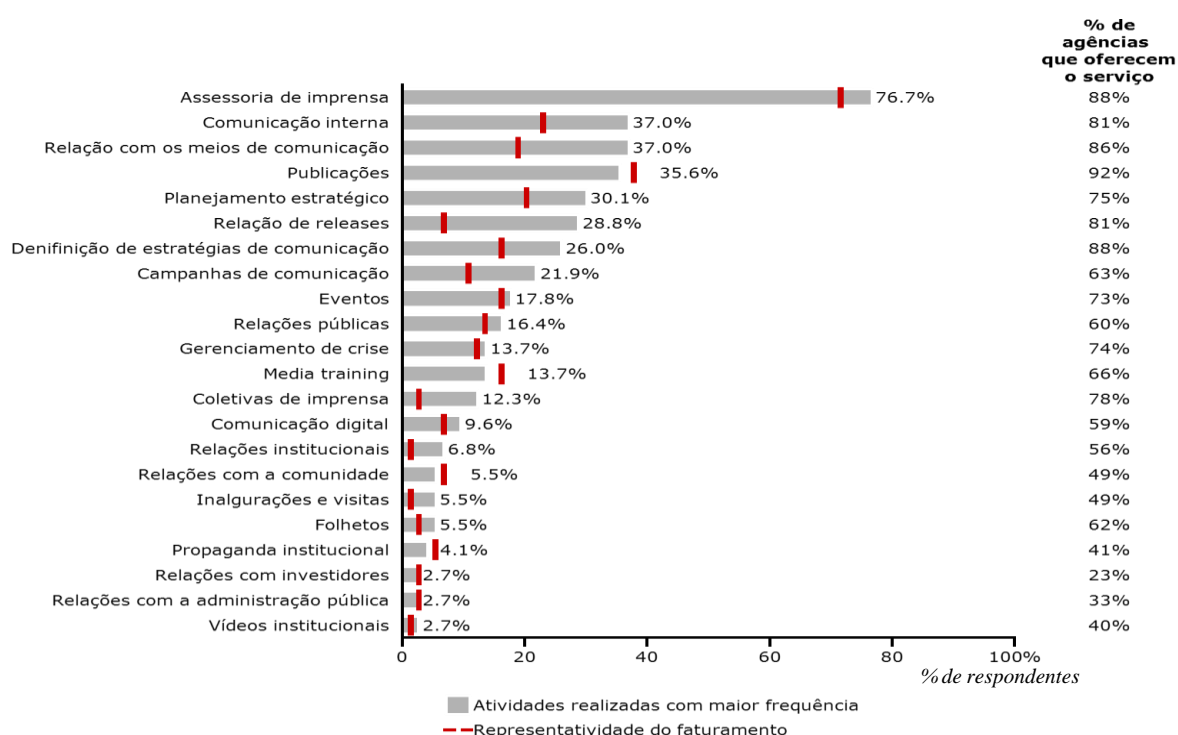


Figura 14 - Atividades oferecidas, mais realizadas e mais representativas do faturamento de uma agência (n = 69)

Fonte: adaptado de Mainieri (2009)

Pelo lado da demanda, com dados obtidos a partir do estudo dos fornecedores de comunicação realizado pela Associação Brasileira das Agências de Comunicação ou ABERJE (2012) com 107 empresas brasileiras, cuja maioria (53%) possui faturamento anual maior que R\$ 3bi, são fornecidas grandes pistas sobre as necessidades de comunicação das organizações. Elas buscam principalmente a assessoria de imprensa, a realização de eventos corporativos, a comunicação

interna e o *branding*. Entretanto, vale ressaltar que a amostra é representativa apenas das grandes empresas.

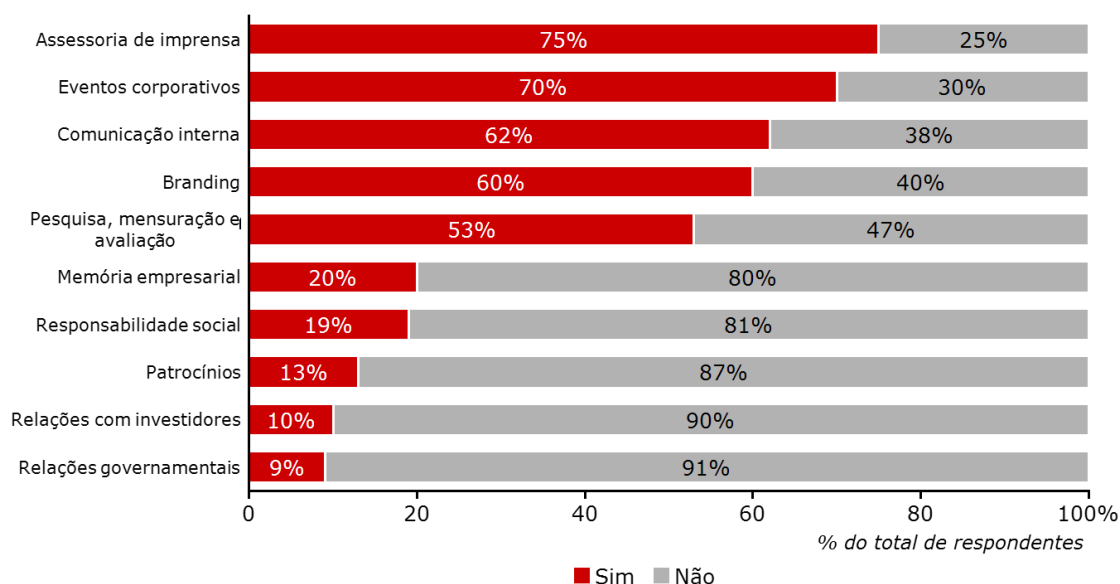


Figura 15 - Tipos de serviços de comunicação utilizados pelas companhias

Fonte: adaptado de ABERJE (2012)

Após a observação dos serviços prestados e dos serviços demandados, podemos segregá-los em duas categorias: os “defensivos” e os “ofensivos”. A primeira categoria se refere àqueles voltados a proteger a imagem da marca em tempos turbulentos, como por exemplo a gestão de crises. Já a segunda é voltada para a construção da imagem da empresa ou organização no contínuo temporal. É interessante destacar que os serviços “defensivos” sofrem menor influência da substituição do marketing e publicidade, e podem ser vistos como uma especificidade das agências de comunicação. Durante problemas enfrentados pelas empresas, é raro que ações de marketing ou publicidade tenham impactos positivos, restando às contratantes, os serviços das agências de comunicação.

3.2.3 Critérios de escolha de fornecedores de comunicação

Pode-se identificar na Figura 16 os motivos pelos quais as empresas contratam fornecedores para comunicação. Destacam-se os aspectos de competências específicas e complemento das competências internas como fatores relevantes para mostrar a possibilidade de diferenciação por meio de conhecimento especializado.

A mensagem de diferenciação em qualidade e conhecimento específico é reforçada pela Figura 18, em que “qualidade dos trabalhos” e “*know how* específico” são citados como os dois fatores mais importantes na contratação de um fornecedor. Podemos complementar também com a possibilidade de acúmulo de *know how* setorial, ou seja, com base no setor de atuação do cliente. A penetração em um setor da economia novo é mais difícil, dada a curva de aprendizado sobre seus *stakeholders* principais e sobre sua dinâmica. Essa informação permite que agências captem mais clientes de um mesmo setor de forma mais rentável quanto maior for sua base de clientes neles. Porém, é possível que hajam cláusulas de não concorrência, impedindo que se alavanque esse conhecimento.

É interessante notar que o *networking* é essencial na contratação de um fornecedor. Como o serviço aqui se baseia numa relação de confiança, conhecer o prestador acaba sendo importante para reduzir os custos de troca e/ou riscos, por isso o fator “indicação” também é considerado na pesquisa.

Por outro lado, o caráter muitas vezes temporário das atividades é perceptível por meio da resposta “aumento da equipe disponível”, que geralmente faz algum trabalho específico maior para o cliente, mas sem ser recorrente. Nesses casos, é possível que o preço seja um driver importante, e desta forma, agências com menor custo podem se beneficiar.

É interessante ressaltar também o *economics* da terceirização desses serviços para agências, visto que as empresas contratantes têm aqui uma decisão intrínseca de *make or buy*. Além de não ser uma atividade *core*, existem benefícios de escopo capturados pelas agências, que permitem manter sua relação custo-benefício atrativa. Ao prestar serviços para um contratante, a agência se beneficia de relacionamentos estreitos com a mídia e/ou *stakeholders* que são de interesse de outros clientes seus. Desta forma, o custo total de comunicação é diluído entre vários clientes e, portanto, menor para todos.

Do ponto de vista estratégico, fator mais importante para a agência com relação ao cliente é sua retenção. O tipo de serviço prestado exige confiança do contratante no contratado e, por isso, existem custos de troca. Isso influencia diretamente em como o cliente deve ser trabalhado, com o foco na sua retenção e no *cross-sell*, pois a receita proveniente dessas fontes tem custo de aquisição menor que a captação de novos clientes. Entretanto, não é possível crescer apenas assim, pois há um limite para esses potenciais.

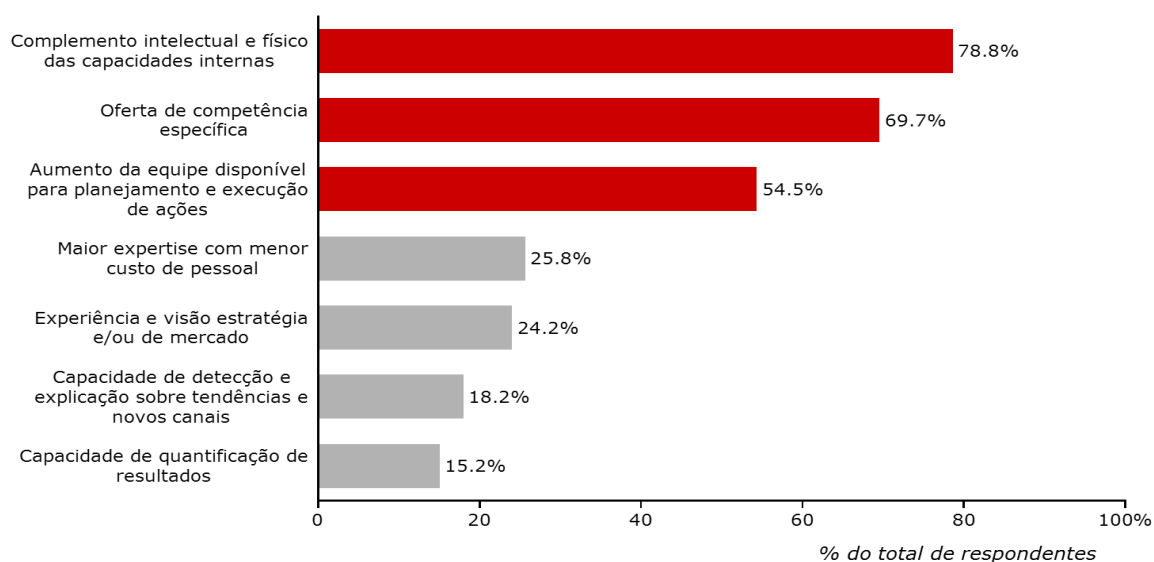


Figura 16 - Motivos apontados para contratação de fornecedores de comunicação

Fonte: adaptado de ABERJE (2015)

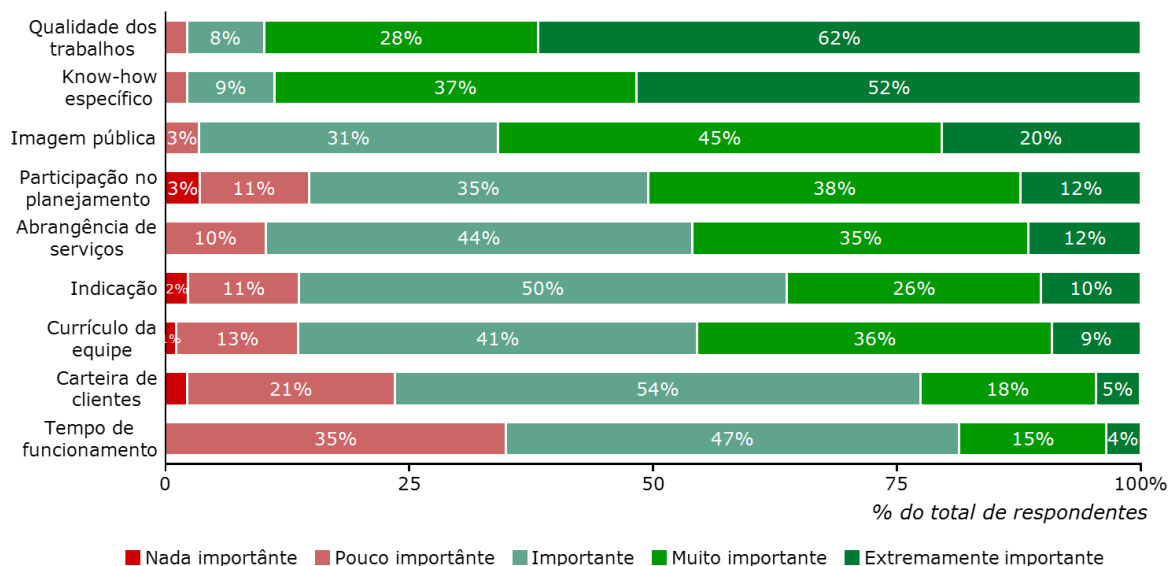


Figura 17 - Critérios de escolha para fornecedores de comunicação

Fonte: adaptado de ABERJE (2012)

3.2.4 Mercado de Comunicação Organizacional e as principais empresas

O mercado de comunicação empresarial está estimado entre R\$ 2,1 e R\$ 2,3 bilhões, com um crescimento de expressivos 14% a.a. nos últimos 6 anos. Esse setor se torna cada vez mais expressivo na comunicação brasileira e deve se manter nesse ritmo de crescimento nos próximos anos, principalmente devido as tendências positivas que afetam a demanda por seus serviços.

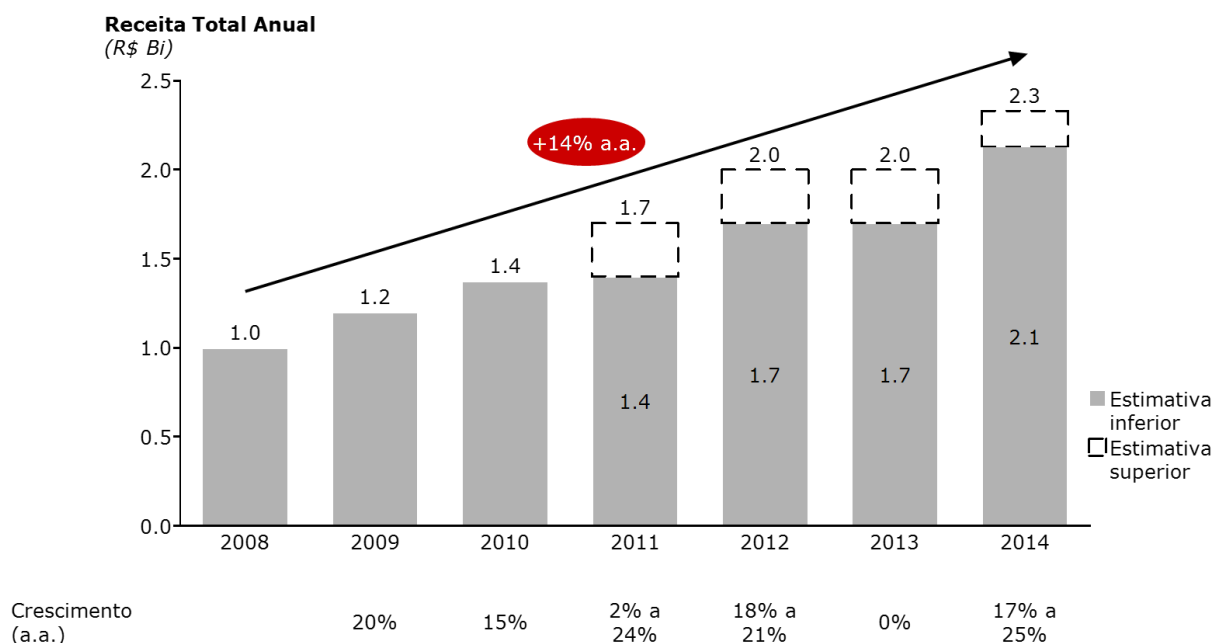


Figura 18 - Tamanho do mercado de agências de comunicação

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da Mega Brasil Comunicação (2011, 2012, 2013, 2014, 2015)

Notas: 2010 estimado como a média entre 2009 e 2011; estimativas realizadas para agências que não divulgaram seus dados com base na média de receita por funcionário.

Entretanto, nem todas as empresas do setor tem se beneficiado do seu crescimento. A Figura 19 nos mostra o crescente número de empresas que não vem conseguindo acompanhar o ritmo, ou até tem perdido receita. Nelas estão concentradas principalmente as pequenas agências, que tem perdido espaço no mercado com sua crescente profissionalização e sofisticação.

Já dentro do universo das maiores agências do setor, a grande maioria conseguiu crescer acima dos 10%, como mostra a Figura 20.

Evolução do faturamento das empresas

(% de empresas, n = 139)

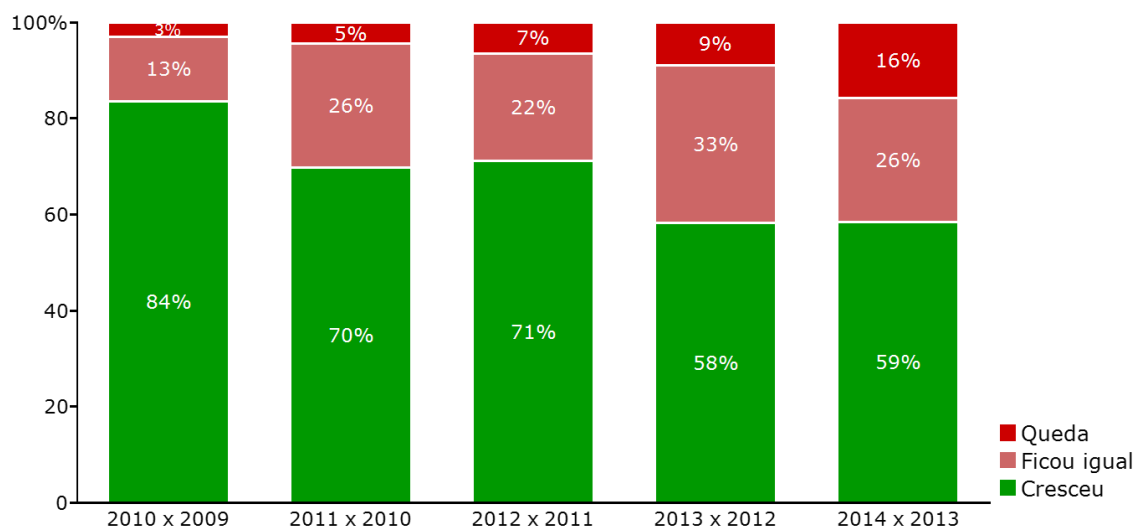


Figura 19 - Evolução do faturamento das empresas do setor

Fonte: adaptado de Mega Brasil Comunicação (2015, p. 216)

Receita Total Anual

(R\$ M, 15 maiores players)

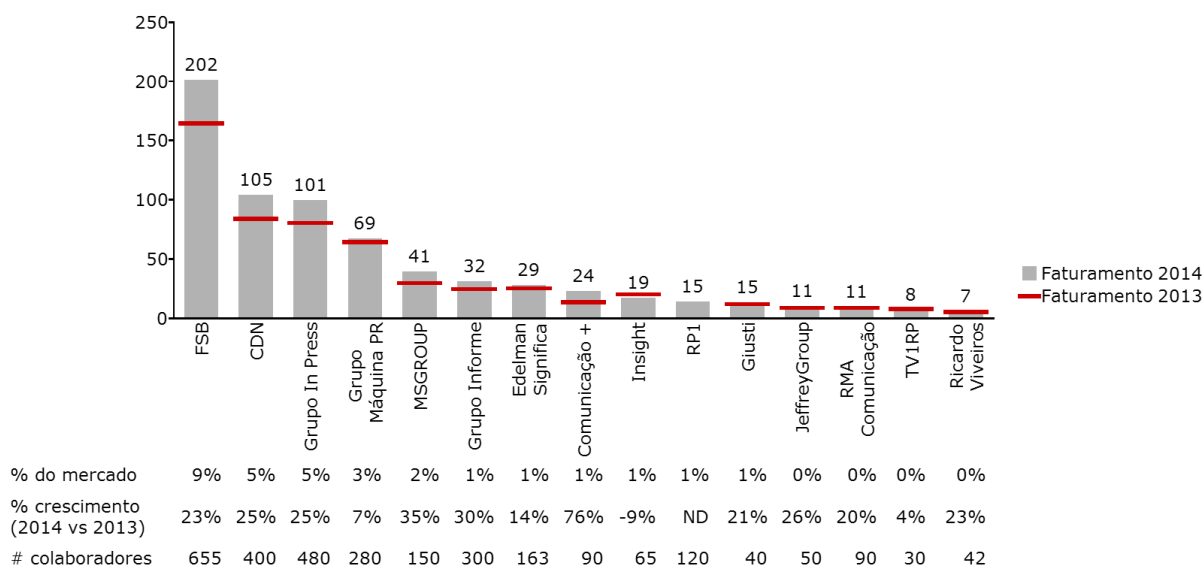


Figura 20 - Receita anual dos maiores competidores do setor

Fontes: elaborado pelo autor com base nos dados da Mega Brasil Comunicação (2015)

Porém, nem todas as grandes empresas disponibilizam seus faturamentos. Por isso, para identificarmos os gigantes nesse mundo de pequenas e médias empresas, o número de colaboradores é a informação mais próxima que temos. A Figura 21 demonstra esse ponto.

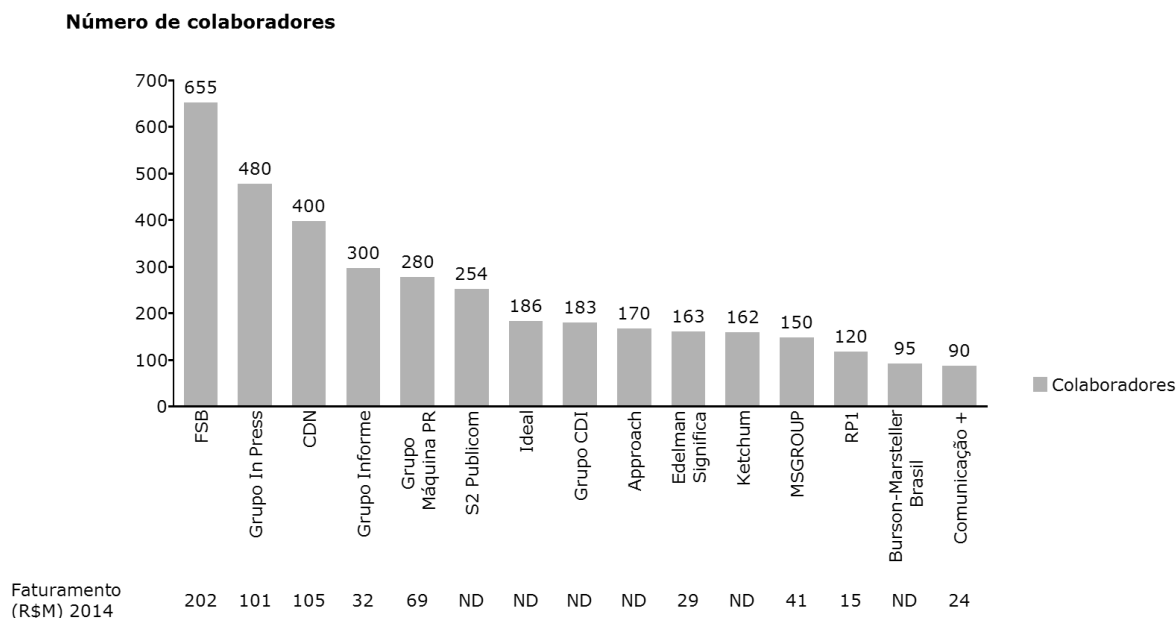


Figura 21 - Ranking das Agências de Comunicação com base no número de colaboradores

Fontes: elaborado pelo autor com base nos dados da Mega Brasil Comunicação (2015)

Notas: Algumas empresas não divulgaram (ND) seu faturamento

3.2.5 Tendências

3.2.5.1 Comunicação digital

Com a penetração cada vez maior da internet e das redes sociais na população mundial e brasileira, parte significativa do processo de comunicação tem migrado para esses novos canais, que não mais podem ser ignorados pelas organizações. Mais democráticos, com maior número de emissores e maior alcance e velocidades, as organizações lutam para entender como se comunicar e divulgar-se nesse novo ambiente. Nesse contexto, identificam-se alguns pontos que devem ser levados em consideração para a comunicação corporativa:

- **Aumento do número de stakeholders:** agora todo cliente tem voz ativa, todo ambientalista consegue ser ouvido, todo funcionário pode comentar. A explosão do

número de pessoas e entidades que conseguem falar e serem ouvidas pela sociedade está afetando o mercado de comunicação, pois existe uma necessidade de monitoramento gigantesca, que se inicia pelo mapeamento de *stakeholders* e vai até ferramentas de acompanhamento em tempo real de redes sociais, com pessoas prontas para responder quaisquer demandas. Essa democratização de vozes traz outros desafios, como a maior dificuldade de garantir que mensagens sobre as organizações são verídicas e a maior complexidade em convencer as pessoas.

- **Aumento do número de influenciadores:** cada vez mais os influenciadores são pessoas difusas, algumas até do dia-a-dia. O enfoque na mídia não é mais suficiente para a transmissão de mensagens empresariais.

3.2.5.2 *Transparência e ética*

Principalmente nos últimos anos, após 2013, tem-se visto uma crescente demanda da população por maior transparência e ética das empresas e do governo. Essa tendência impacta o setor de comunicação diretamente, já que deve propiciar o aumento de gastos organizacionais no tema. Por outro lado, há a mesma demanda das pessoas para o aumento da transparência das relações entre governo e instituições privadas, o que pode fortalecer as agências, principalmente o serviço de relações governamentais.

3.2.5.3 *Agências 360° e marketing communications*

Existe uma crescente tendência de integração entre as áreas de marketing e relações públicas, com o foco na transmissão de mensagens coerentes para os *stakeholders* das organizações. Nesse cenário surge o *marketing communications* com objetivo de entregar a melhor mensagem para um público específico, com o marketing atuando para levar a mensagem de forma capilar e a comunicação corporativa atuando para fortalecer essa mensagem junto aos formadores de opinião. Para isso, são cada vez mais comuns as agências 360°, que abarcam desde a produção do conteúdo e as pesquisas de mercado às ações de publicidade e relações públicas (PEREIRA, 2015).

Complementando essa tendência, a realização de *cross-sell* é uma fonte de receita mais barata, como vimos no item 3.2.3. Isto torna as consolidações mais atrativas, visto que os serviços de uma agência de comunicação podem ser oferecidos ao cliente da agência de publicidade e vice-versa.

As tendências descritas acima, se comprovadas como vantagens competitivas podem acelerar as consolidações na indústria de comunicação.

3.2.5.4 Nova lei de licitação para comunicação pública

Em 2010 foi aprovada pelo congresso nacional uma nova lei para contratação dos serviços de publicidade e relações públicas pelo setor público. Entretanto, diferentemente da legislação anterior, a Lei Nº 12232 de 2010 no 2º parágrafo do artigo 2 define claramente que as agências de publicidade não podem atuar nos serviços diferentes dos termos da lei, especialmente assessoria de imprensa, comunicação e relações públicas (BRASIL, 2010).

A nova legislação cria um enorme mercado para as agências no setor público, agora que surge essa nova reserva de mercado. Entretanto, em 2014, apenas 69 das 500 a 600 agências do país participaram de licitações (MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO, 2015, p. 219). Esse mercado é principalmente ocupado pelas agências de médio e grande porte, com estrutura suficiente para atender as exigências e custos do processo licitatório.

Por outro lado, ser prestador de serviços de comunicação para um ente público pode trazer problemas, como piora da percepção de imagem, geralmente quando o nome da agência sai atrelado a um feito errôneo ou ilegal do seu cliente público.

3.2.5.5 Internacionalização, fusões e aquisições

A internacionalização e as compras das agências brasileiras são outra tendência do setor. Nos últimos 5 anos, 10 agências de médio porte foram adquirida, direta ou indiretamente, por grupos de comunicação estrangeiros (LEMOS, 2015). Podemos observar na Figura 23 que das 16 maiores agências de relações públicas internacionais, a grande maioria pertence a algum grupo

de comunicação que possui agências no Brasil, das quais a grande maioria é de médio ou grande porte.

A tendência deve continuar nos próximos anos, com o ainda forte crescimento do setor, que deve esperar mais consolidações, principalmente as agências médias, com a perda de força das agências pequenas e a entrada no país dos grupos internacionais remanescentes. Deve-se a isso dois fatores. Pelo lado do cliente, as multinacionais preferem ter menos fornecedores e que sejam integrados ao longo das localidades que existem. Pelo lado da agência, a presença global possibilita atender clientes multinacionais que possuem esse critério de pedido.

Quadro 6 - Grupos com participação em agências brasileiras e as agências nacionais

Grupo	Agência (Ranking por colaboradores)
DJE Holdings	Edelman Significa (10 ^a)
WPP	Grupo Máquina PR (5 ^a), Ideal (7 ^a), Burson-Marsteller Brasil (14 ^a)
Omnicom	Grupo In Press (2 ^a), CDN (3 ^a), Ketchum (11 ^a)
Publicis	MSGROUP (12 ^a)
Interpublic	S2 Publicom (6 ^a)
Havas PR	LLORENTE & CUENCA (72 ^o)
Nacionais	FSB (1 ^a), Grupo Informe (4 ^a), Grupo CDI (8 ^a), Approach (9 ^a), RP1 (13 ^a), Comunicação + (15 ^a)

Fonte: adaptado de Lemos (2015), USC's Center for Public Relations e The Holmes Report (2016), WPP (2016) e Mega Brasil Comunicação (2015).

Receita Anual Total dos Grandes Grupos de Relações Públicas Globais
(US\$ M, 2015)

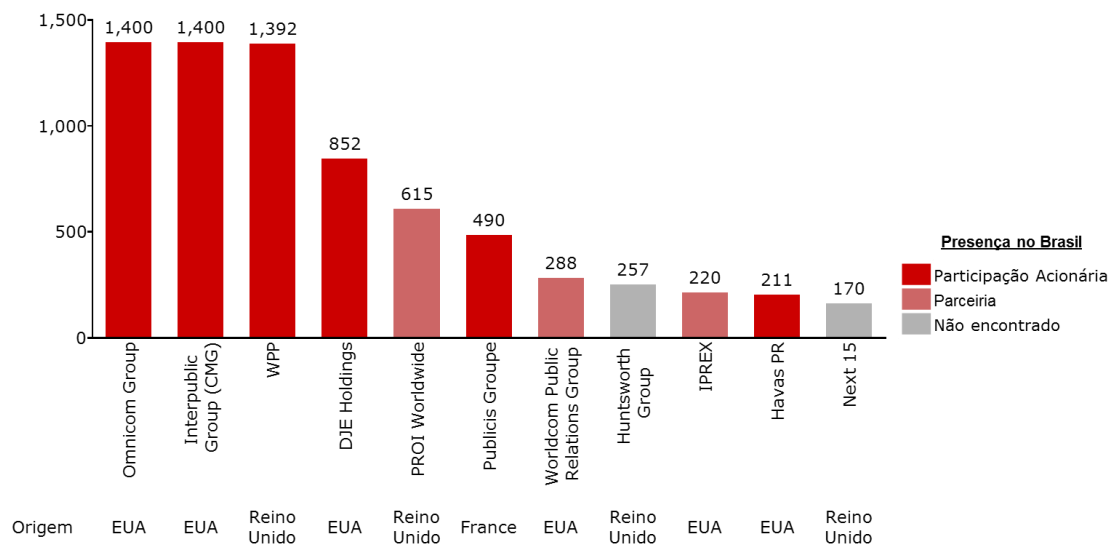


Figura 22 - Presença dos grandes grupos de relações públicas

Fonte: elaborado pelo autor com base em IPREX (2016), Lemos (2015), Lloriente & Cuenca (2016), Next15 (2016), PROI Worldwide (2016), Worldcom Public Relations Group (2016) e USC's Center for Public Relations e The Holmes Report (2016)

Receita Total Anual
(US\$ M, 2015)

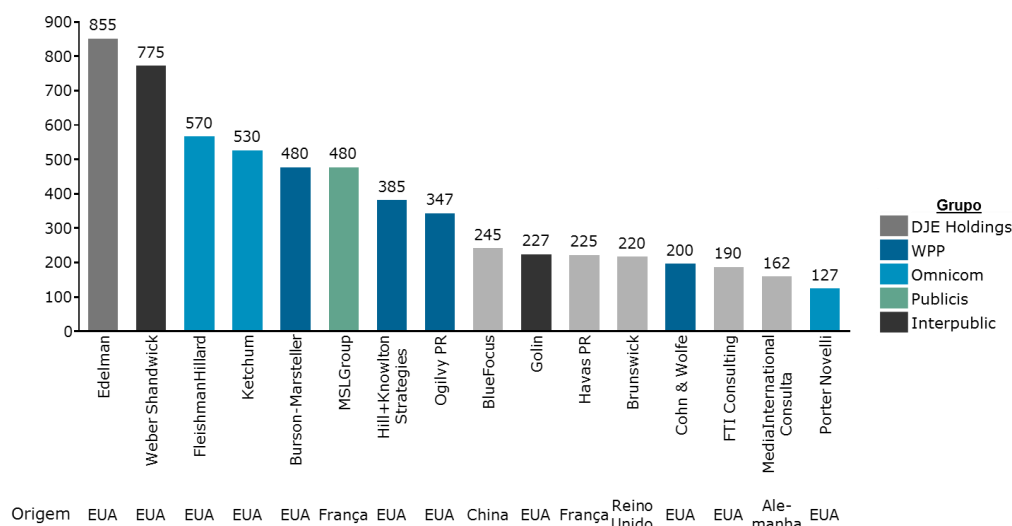


Figura 23 - Maiores players de Relações Públicas no mundo e os grupos com participação neles

Fonte: adaptado de Lemos (2015), USC's Center for Public Relations e The Holmes Report (2016) e WPP (2016)

3.2.6 Análise estrutural

Para realizar a análise estrutural da indústria conforme sugerido por Porter (1998) é necessário delimitar a indústria para ser analisada. Considerou-se todas as empresas de comunicação empresarial como pertencentes ao escopo de análise. Para tal, serão inferidas as cinco forças e suas intensidades, no propósito de compreender a lucratividade da indústria como um todo. A análise pode ser vista no Quadro 7.

Quadro 7 - Análise estrutural da indústria

Força	Intensidade	Motivos
Rivalidade entre empresas	Média	<ul style="list-style-type: none"> Apesar da fragmentação da indústria, suas taxas de crescimento são altas, os custos fixos são baixos e as barreiras de saída são baixas ou quase nulas. Desta forma, não existe uma necessidade urgente de captura dos consumidores da concorrência. Por outro lado, os custos de troca geralmente são elevados, devido à importância do trabalho realizado. Nesse caso, grandes empresas com marcas sólidas se beneficiam da redução desses custos.
Ameaça de novos entrantes	Forte	<ul style="list-style-type: none"> As barreiras de entrada são baixas e não há retaliações dos incumbentes à novos entrantes, já que a indústria ainda é muito fragmentada. A barreira de entrada de diferenciação pode e está em construção, o que pode aumentar um pouco os custos de entrada. Entretanto, por se tratar primariamente de um serviço em que o principal custo é pessoal, as barreiras dificilmente impedirão novos entrantes. É possível que em alguns serviços mais ligados à área tecnológica e de monitoramento, surjam barreiras de entrada advindas de softwares, tornando esse nicho específico menos ameaçado por novos entrantes.
Poder de barganha dos compradores	Média para forte	<ul style="list-style-type: none"> Os consumidores (as empresas/ organizações) são geralmente maior em escala que as agências de comunicação. Além disso, a indústria ainda é bastante

		fragmentada, o que facilita a troca. Entretanto, existe certa disparidade de qualidade entre as agências, o que possibilita a criação de nichos para prestação de serviços com maiores margens.
Poder de barganha dos fornecedores	Fraca	<ul style="list-style-type: none"> Há poucos fornecedores para as agências, dependendo do serviço prestados. Nos serviços de assessoria de imprensa, comunicação interna e relações com a mídia, as agências atuam como intermediários, então os fornecedores não impactam sua rentabilidade. Já no caso de produção de conteúdo integrado, os fornecedores ainda têm poder fraco, principalmente por serem bastante fragmentados.
Ameaça de substitutos	Média	<ul style="list-style-type: none"> Aqui pode-se ver como produtos substitutos os produtos relacionados ao marketing e a publicidade. Apesar de ligeiramente diferente, com um foco maior na comunicação e menos na mensagem, o objetivo final de ambos é semelhante, a melhoria da percepção da imagem da empresa. A força é considerada média, entretanto, pois há uma tendência de migração das verbas da publicidade para as agências de comunicação.

Fonte: elaborada pelo autor

3.2.7 Grupos estratégicos

Os grupos estratégicos da indústria podem ser visualizados de duas formas, quanto a relação escopo/ serviços prestados vs preço, ou com relação à integração vertical. A Figura 24 retrata a primeira situação.

No primeiro caso, existem três tipos principais de grupos estratégicos, as grandes agências, que oferecem uma grande gama de serviços e cobram alto por isso e pela qualidade entregue. As agências especialistas, onde se encontra a AgenciaCo, são agências de porte não tão grande, mas que são capazes de cobrar um preço elevado por entregar uma qualidade boa de trabalho. Entretanto, são pequenas em porte e não oferecem um grande escopo de serviços. Já as

pequenas agências são aquelas formadas por poucas pessoas, geralmente o sócio fundados e mais algumas, especializadas em assessoria de imprensa e cujo preço cobrado é inferior.

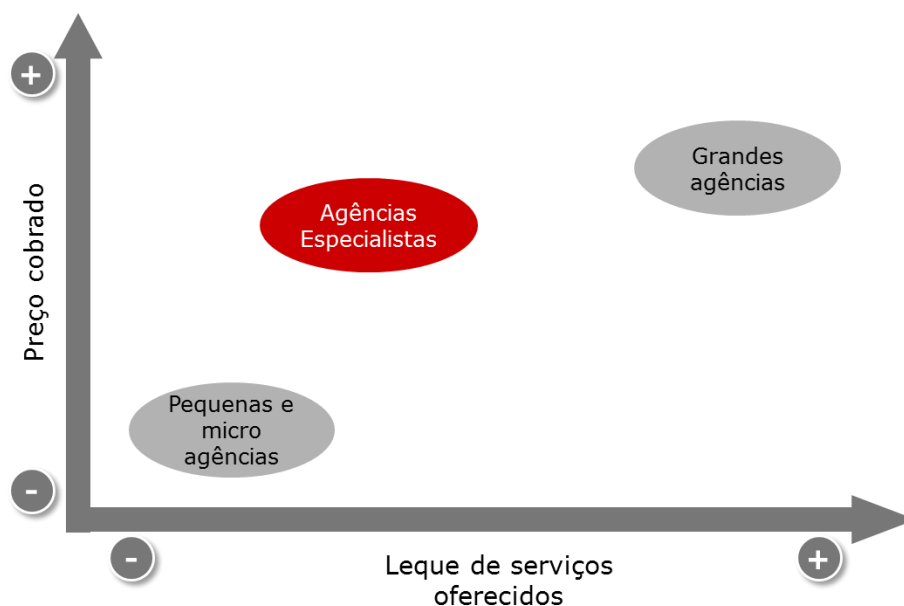


Figura 24 - Grupos estratégicos (1/2)

Fonte: elaborado pelo autor

Em sequência, pode-se ver na Figura 25 os grupos com relação à integração vertical e a abrangência de serviços oferecidos. As mais tradicionais são aquelas que tem o foco principal em assessoria de imprensa, como é hoje a AgenciaCo. Em seguida, temos as agências de comunicação, que oferecem maior gama de serviços, mas não são donas dos fornecedores de comunicação e geralmente não produzem conteúdo próprio. Por fim, as agências 360°, conforme descrito no item 3.2.5.3 são mais abrangentes quanto aos serviços e, além disso, são integradas verticalmente, sendo donas de agências de publicidade, produtoras de filmes e outros negócios de fornecimento de insumos para comunicação empresarial.

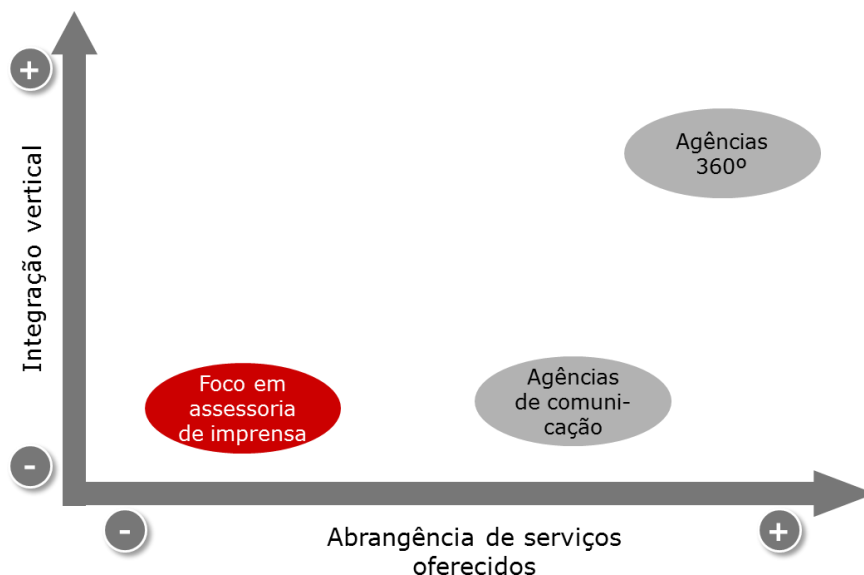


Figura 25 - Grupos estratégicos (2/2)

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.8 Estratégias Genéricas na Indústria

Discorre-se nesse tópico sobre as condições presentes na indústria que facilitam a adoção com sucesso de algumas das estratégias genéricas, conforme argumentado por Murray (1988) no item 2.1.2.4. O Quadro 8 traz a análise.

Quadro 8 - Análise de contingências para as estratégias genéricas

Estratégia	Possibilidade	Motivos
Foco ou enfoque	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Existem diferenças nas necessidades dos clientes, com diferenciação tanto para o grau de difusão e manutenção da imagem quanto aos veículos e mídias utilizáveis. Existem poucas sinergias de atuação ao longo dos diferentes nichos. Porém, como dito anteriormente, há economias de escopo ao atuar de forma completa com um mesmo cliente, principalmente via <i>cross-sell</i> e <i>upsell</i>.

		<ul style="list-style-type: none"> Existem também economias de escopo em atuar em indústrias específicas, já que o conhecimento necessário é semelhante e as ações e monitoramentos geralmente abarcam as mesmas fontes.
Liderança em custos	Média	<ul style="list-style-type: none"> Existem baixas economias de escala nesse mercado. A liderança em custos está associada geralmente as pequenas empresas que conseguem oferecer serviços mais baratos ou por oferecerem mão de obra menos qualificada e tem benefícios fiscais, principalmente nas “eugências”. Existe, porém, demanda para os serviços mais baratos, principalmente para empresas que não necessitam constante exposição na mídia, como empresas B2B e pequenas e médias.
Diferenciação	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Os consumidores, dependendo do seu foco de estratégia de comunicação, tem interesse em adquirir serviços cujo critério vai além do preço, conforme mostra a Figura 17. Existe uma curva de aprendizado para reduzir as possibilidades de prestação de serviços de melhor qualidade que impedem a entrada rápida de todos os competidores.

Fonte: elaborado pelo autor

Portanto, identifica-se que a diferenciação é uma das estratégias com maior probabilidade de sucesso dentro desse mercado, já que existem algumas sinergias no oferecimento de vários serviços ao mesmo cliente e são baixas as economias de escala. A estratégia de enfoque também pode ser interessante, mas principalmente para agências menores. Grandes agências conseguem absorver os benefícios de escopo descritos caso possuam um número significativo de clientes no mesmo setor.

3.2.9 Modelo de McFarlan para o setor

O modelo de McFarlan busca identificar se a tecnologia da informação (TI) é ou fará parte da estratégia da empresa. O autor compara as necessidades atuais com futuras para identificar as necessidades de investimentos em TI.

Partindo da Tabela 1, pode-se identificar que as agências de comunicação vêm gastando parcela significativa de seus orçamentos de investimentos com TI. Isso é um indicativo do potencial de impacto futuro no negócio. Por outro lado, atualmente as necessidades de TI são baixas, o que posiciona o setor no quadrante “Transição”.

É interessante notar que a TI pode vir a se tornar estratégica no futuro, caso a comunicação via mídias sociais leve a grandes necessidades e ações informatizadas. Porém, o cenário mais provável para o futuro é o quadrante “Fábrica”, já que a presença de TI será imprescindível, principalmente na parte de monitoramento e controle da imagem das empresas nas redes. Porém, é provável que o trabalho de divulgação e manutenção da imagem das marcas atinja certo patamar de necessidade de dados e softwares e, a partir dele, se torne estável, já que o trabalho de comunicação não será feito de forma automatizada, exigindo uma pessoa por trás da máquina.

Tabela 1 - Principal área de investimento das agências de comunicação

Item	% de respondentes
TI/ Softwares/ Tecnologia	18,5%
Novos produtos	16,7%
Recursos Humanos	16,0%
Instalações	11,7%
Treinamento/ Conhecimento	11,7%
Equipamentos	8,6%
Outros	16,8%

Fontes: elaborado pelo autor com base nos dados da Mega Brasil Comunicação (2015)

3.2.10 O futuro do mercado e a evolução da indústria

Além das tendências já previamente descritas nesse capítulo, iremos realizar a análise da evolução da indústria, conforme sugerida por Porter (1998). Para cada um dos quatorze movimentos previstos foi feita uma análise da perspectiva de impacto e probabilidade de ocorrer

Quadro 9 - Análise da evolução da indústria

Processo	Perspectiva
Mudanças à longo prazo do crescimento	A tendência de redução do crescimento está muito longe ainda, pois o setor deve se beneficiar das atuais alterações na sociedade.
Mudança nos segmentos de compradores atendidos	Os segmentos devem se manter estáveis, com a crescente entrada de empresas menores como clientes, devido à crescente importância das redes sociais e seu baixo custo de transmissão de mensagens.
Aprendizagem dos compradores	Pouco impacto, pois os compradores já possuem certo conhecimento.
Redução das incertezas	As incertezas podem ser reduzidas devido ao cenário macroeconômico do país, o que pode aumentar o número de entrantes externos e o aumento de verbas gastas pelos clientes.
Difusão do conhecimento proprietário	Existe pouco conhecimento proprietário nessa indústria.
Acúmulo de experiência	A experiência tem pouca relação com o custo, já que os ganhos de escala são limitados.
Expansão ou retração na escala	Os serviços prestados possuem poucas economias de escala.
Alteração nos custos de insumos ou moeda	Apenas se o custo de pessoal aumentar, o que no curto prazo não deve ser um problema.

Inovação de produto	Existe grande potencial aqui, principalmente de inovação relacionadas às mídias digitais e canais digitais. A empresa que conseguir oferecer o melhor serviço para essa plataforma conseguirá vantagens competitivas.
Inovação de marketing	Não na forma que as empresas divulgam a si mesmas.
Inovação no processo	A entrada de softwares de monitoramento digital pode criar barreiras de entrada e economias de escala, a depender da forma de cobrança e uso (licença vs por usuário).
Mudanças estruturais em indústrias adjacentes	Apenas alterações na indústria de marketing e publicidade, que podem tentar dominar a comunicação digital e integrar verticalmente.
Mudanças nas políticas governamentais	Alterações nas leis de licitações para serviços de relações públicas não devem acontecer no futuro próximo.
Entradas e saídas de competidores	Grande impacto devido à provável entrada de mais competidores estrangeiros e a saída de mercado das pequenas agências.

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 A empresa

3.3.1 *Evolução da receita e dos custos*

A empresa atualmente se encontra em situação confortável, com crescimento de 19% no ano de 2015 e expectativa de crescimento de 10% em 2016. Tal situação não era tão favorável em 2014, quando a receita caiu 12%.

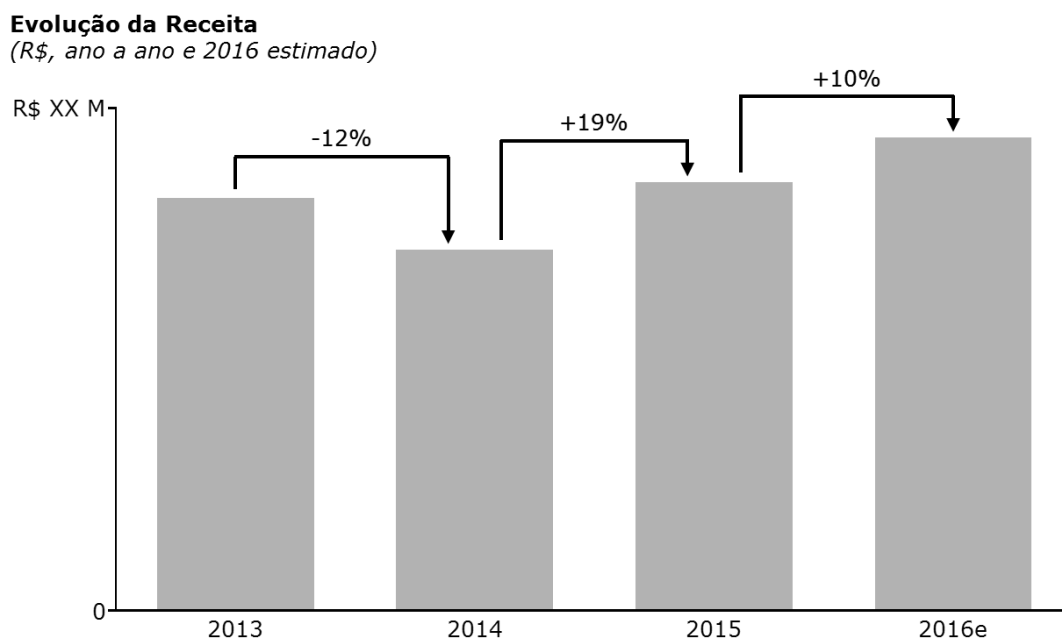
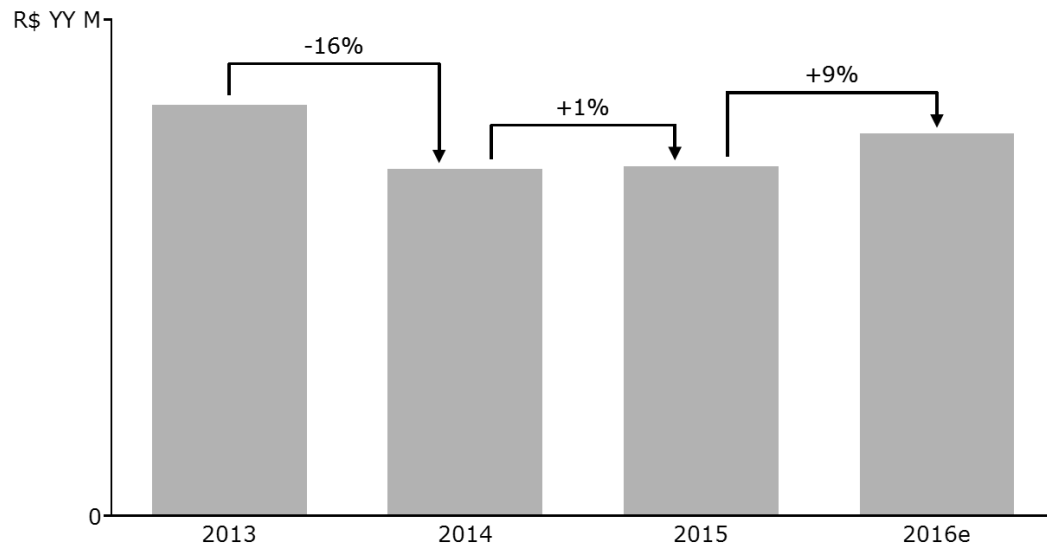
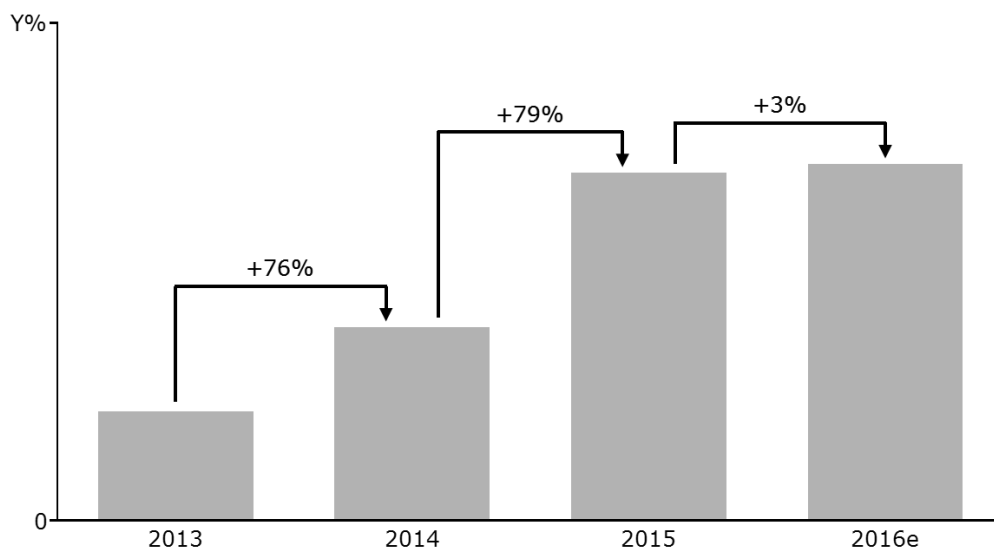


Figura 26 - Evolução da receita da empresa

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa

A partir desse ano, a empresa tomou ações para recuperação da sua rentabilidade, com enxugamento de 16% dos custos em 2014 e crescimento de apenas 1% em 2015. Assim, como nos últimos anos os custos tem crescido abaixo das receitas, a lucratividade foi impulsionada fortemente em 2014 e 2015, porém aparenta ter se estabilizado em 2016. Existiu nesse momento um forte trabalho de melhoria da relação entre preço e escopo dos serviços contratados, para que a margem média subisse, permitindo a empresa pagar seus custos fixos.

Evolução dos Custos*(R\$, ano a ano e 2016 estimado)***Figura 27 - Evolução dos custos da empresa****Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa****Evolução da Margem***(%, ano a ano e 2016 estimado)***Figura 28 - Evolução da lucratividade da empresa****Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa**

Vale a pena notar também que houve poucas mudanças na estrutura de custos ao longo desses anos. Como é de se esperar nesse tipo de serviço, custos com pessoal representa entre 67% e 72% dos custos totais da empresa, já que esse é um trabalho muito intensivo em mão de obra. Os outros custos são relativos à aluguel, transporte, água, luz, softwares, manutenção e outros.

Estrutura de Custos
(%, ano a ano e 2016 estimado)

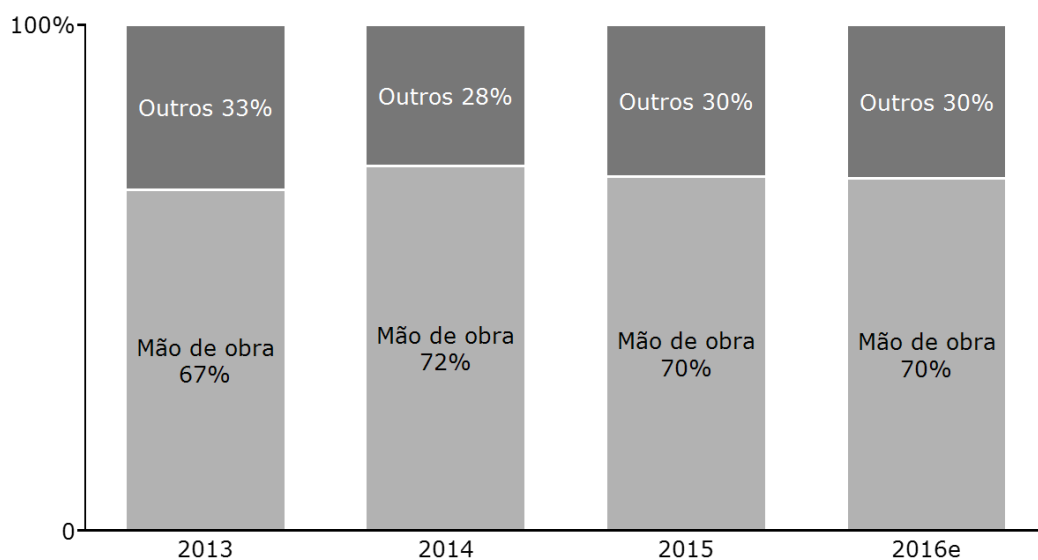


Figura 29 - Estrutura de custos

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa

3.3.2 Modelo de negócios

O modelo de negócios é a forma em que a empresa oferece valor a um determinado segmento de clientes, desde sua infraestrutura interna até as formas de entrega e contato com um cliente. Para analisarmos a empresa, nos utilizamos do modelo de negócios Canvas, que pode ser visto na Figura 30.

A empresa é focada no atendimento de clientes de médio porte, mas não é exclusivo. Dentro dessa categoria de clientes, existem aqueles que buscam maior exposição na mídia e aqueles que buscam pontos de exposição parcial, intermitentes. A proposta de valor está adequada

entorno de oferecer serviços de qualidade a um preço um pouco abaixo do cobrado pelas grandes agências de comunicação, também com uma menor gama de serviços.

A forma de entrega do serviço é geralmente pessoal, por meio de apresentações, textos, folhetos, treinamentos, ou via terceiros, quando há exposição do cliente em um meio de comunicação. Os relacionamentos mantidos são todos pessoais, com enfoque aos mantidos pelos sócios da empresa com a alta diretoria do cliente. Entretanto, a equipe operacional também possui contato com o cliente.

As principais atividades são relacionadas à gestão de relacionamentos com jornalistas e meios de comunicação, assim como a gestão dos *stakeholders* e o desenvolvimento de estratégias de comunicação. Para isso, os recursos chave são a rede de contatos dos funcionários da agência e a equipe operacional, responsável pelo monitoramento e elaboração de mensagens. Os parceiros são decorrentes das atividades, sendo representados principalmente pela mídia, influenciadores e *stakeholders*. O próprio cliente é também um parceiro, na medida em que participa ativamente dos processos de comunicação pensados.

A cobrança pode ser feita por tipo de serviço ou por hora trabalhada, e depende do prazo do contrato assinado, podendo ser mensal ou uma única vez. Já os custos são majoritariamente de pessoal e relacionados ao espaço ocupado pela equipe.



Figura 30 - Business Model Canvas da empresa

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.3 Clientes

Analisar os clientes e como eles contribuem para a lucratividade da empresa é essencial. Ter muitos clientes não é sinônimo de resultado, apenas se eles têm receitas maiores que os custos que trazem.

Analisando os principais clientes da empresa, é possível notar que as três maiores contas correspondem a 45% da margem, mas apenas à 32% do faturamento total. Também verificamos que os clientes do meio, de faturamento intermediário costumam a ter margens menores que os clientes principais. Por outro lado, os clientes pequenos e muito pequenos costumam ter margens maiores.

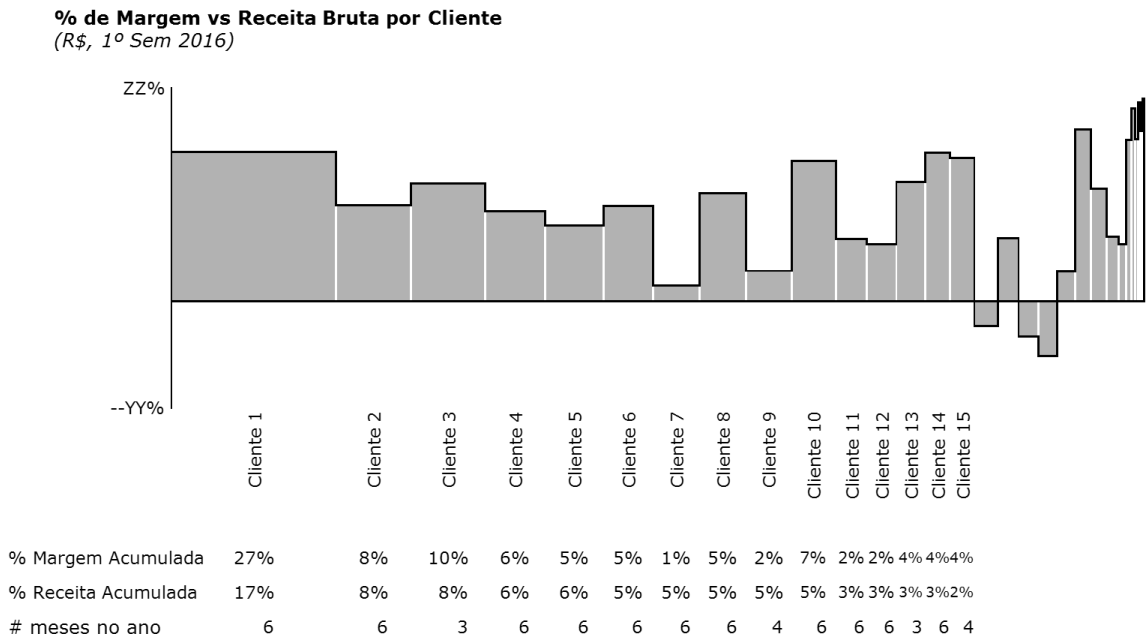


Figura 31 - Margem e Receita por Cliente

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa

Possíveis explicações para esse comportamento estão relacionadas ao tempo de casa de alguns clientes, já que os maiores estão há mais tempo, logo, demandam menos esforço da equipe na sua manutenção. Por outro lado, os clientes médios são aqueles em que ainda há um esforço de desenvolvimento e conquista, com o objetivo de aumentar sua permanência. Clientes muito

pequenos, geralmente no seu primeiro mês ainda tem lucratividade alta, já que poucos recursos foram alocados neles. Entretanto, como o número total de clientes é baixo, é difícil comprovar estatisticamente essas hipóteses.

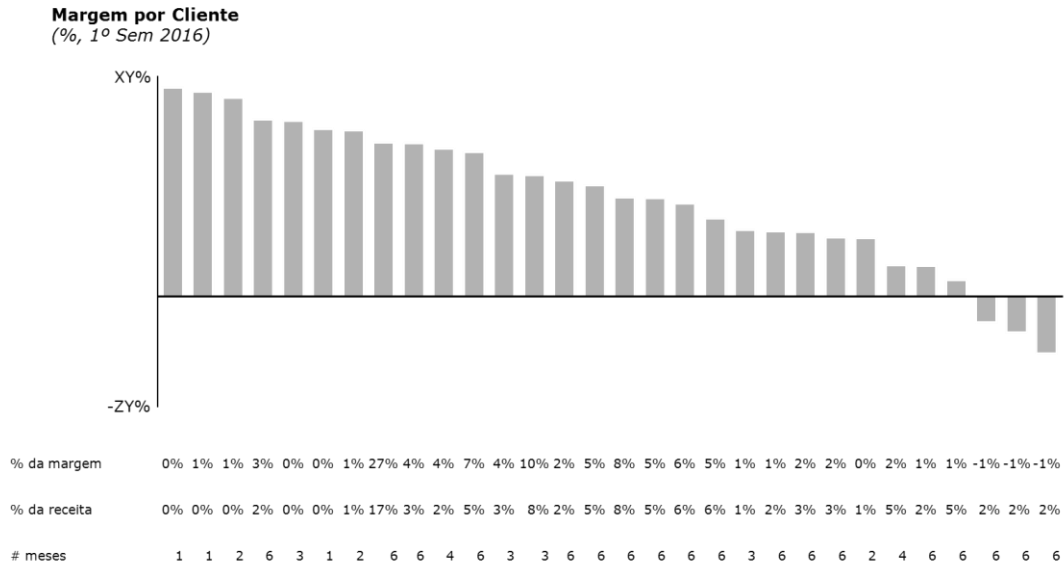


Figura 32 - Margem por Cliente

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa

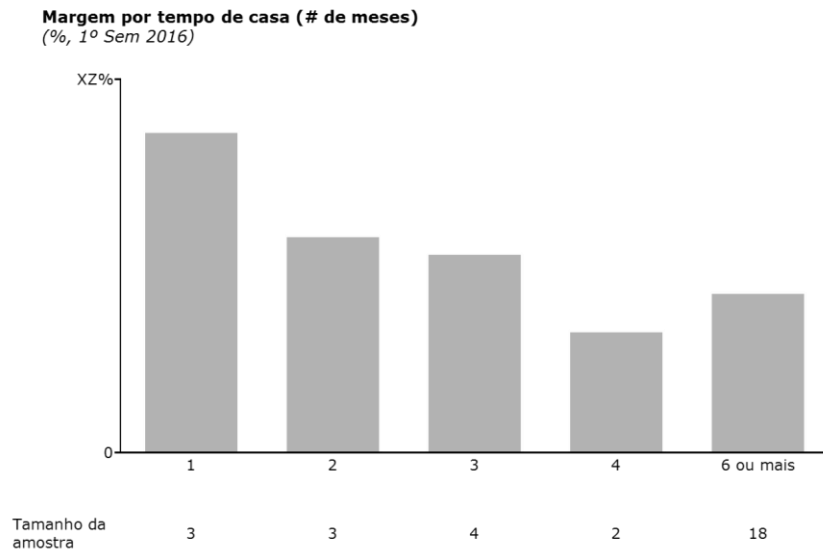


Figura 33 - Margem média por tempo de casa

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados cedidos pela empresa

3.3.4 Estrutura organizacional e forma de gestão

A estrutura organizacional de empresa é composta por duas partes. A parte da operação e a administrativa. O administrativo é composto por apenas uma pessoa, que é responsável pelo financeiro e contábil, além da elaboração de relatórios gerenciais.

A estrutura operacional é dividida em núcleos. Cada um deles é composto por um funcionário sênior, responsável por um grupo de clientes. Esses núcleos contêm demais funcionários que auxiliam na prestação de serviços. Entretanto, a estrutura não é rígida, podendo deslocar pessoas de um núcleo para o outro dependendo da sazonalidade das demandas.

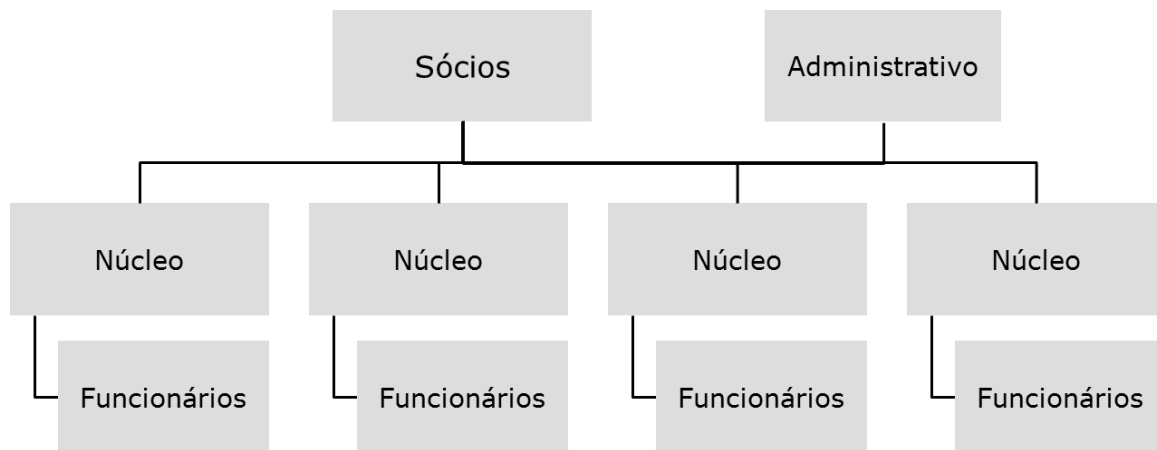


Figura 34 - Estrutura Organizacional da Empresa

Fonte: elaborado pelo autor

Do ponto de vista de pessoas, identificou-se que não existem indicadores de performance para nenhum nível organizacional, assim como não há bônus ou nenhuma outra forma de remuneração variável.

3.3.5 Visão

Em conversa com os sócios da empresa, foi possível encontrar algumas das características descritas por Collins e Porras (1996).

Com relação à ideologia central da empresa, identifica-se uma vocação forte para a divulgação de projetos e marcas em que era possível transmitir mensagens corretas e éticas. Os sócios da empresa não acreditam em trabalhar com empresas que possuam casos de corrupção e ou projetos que criam danos à sociedade. O propósito central da existência da empresa é auxiliar as companhias à divulgarem suas marcas e seu trabalho para seus *stakeholders* permitindo a construção de imagens sólidas e verídicas, com benefícios para todos.

Por outro lado, a visão de futuro está ancorada na ambição de se tornar uma consultoria de comunicação, com o oferecimento de mais serviços para seus clientes, auxiliando-os na tomada de decisão e na execução de suas estratégias de comunicação. A empresa acredita que deve agregar mais serviços ao seu portfólio, integrando-se desde os estudos de percepção de imagem dos clientes, até estratégias de redes sociais, comunicação com a imprensa e mapeamento e comunicação com *stakeholders*.

3.3.6 Competências essenciais

Segundo pensamento desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são os conhecimentos organizacionais que permitem as empresas competirem em seus mercados desenvolvendo produtos e serviços inovadores à baixo custo.

Pudemos identificar a seguinte competência essencial na empresa:

- **Habilidade de estabelecer canais com *stakeholders* dos clientes:** essa competência está relacionada as possibilidades de comunicação que a empresa é capaz de propiciar para seus clientes, divulgando suas mensagens e estabelecendo canais de comunicação com as pessoas chave para a manutenção e divulgação da marca.

Essa competência essencial possibilita que a empresa ofereça o serviço de assessoria de imprensa aos seus clientes com elevada qualidade de entrega. Essa competência essencial, entretanto, ainda não é suficiente para o oferecimento de serviços correlatos, como os descritos anteriormente (vide item 3.2.2). Desta forma, podemos visualizar que a empresa tem um trabalho aqui a ser realizado, já que para cumprir sua visão é necessário desenvolver as competências essenciais de marketing e redes sociais.

3.3.7 Análise SWOT

A análise SWOT auxilia os gestores de uma empresa buscar oportunidades que possam ser conquistadas alavancando as forças e monitorar as ameaças, principalmente aquelas que podem atacar suas fraquezas. Essa análise auxilia a empresa a compreender tanto a si quanto ao seu mercado, desta forma mostrando o que há de bom e de ruim dentro e fora.

Quadro 10 - Análise SWOT

Tipo	Situação
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do trabalho entregue está em linha com as melhores do setor; • Busca garantir segurança ao cliente que o trabalho está sendo realizado adequadamente.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade e força de vendas não consegue trazer número significativo de prospecções para aumento de receita; • Faltam pessoas qualificadas em algumas atividades, como redes sociais; • Não existência de indicadores de desempenho; • Não há remuneração variável; • Não possui aliança internacional, que é vital para a captação de algumas multinacionais.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas de serviços como estudos de percepção de imagem e relacionamento com <i>stakeholders</i>, que podem ser utilizados como portas de entrada para outros; • Aumento da demanda por serviços de comunicação devido a tendência de transparência e ética por parte das empresas e governos; • Aumento da demanda de serviços devido a mídias sociais, que dão voz a <i>stakeholders</i> antes negligenciados, que agora devem ser monitorados e ouvidos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na legislação de licitações para serviços de assessoria de imprensa, comunicação e relações públicas; • Novos produtos que podem ser oferecidos e que aumentam a possibilidade de <i>cross-selling</i>.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de importância da atividade central da empresa que é a assessoria de imprensa, já que as comunicações via canais digitais devem ganhar importância, logo o relacionamento com jornalistas atuais perde força perante uma nova gama de influenciadores nascidos digitais. Existe aqui um risco de essa transição não ser feita e a empresa ficar para trás; • Consolidações no setor e a busca por fornecedores mais integrados tanto com relação aos serviços prestados como no critério de serviços internacionais; • Entrada de empresas de setores de tecnologia ou consultoria para oferecer serviços de comunicação as empresas.

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.8 Estratégias genéricas e posicionamento

A empresa atualmente se encontra posicionada para atender clientes do chamado *middle market*, que é constituído por empresas de médio porte, cuja demanda por serviços de comunicação, que não marketing ou propaganda, é menor. Esses clientes precisam de maior esforço de convencimento para a sua sensibilização quanto aos serviços oferecidos por uma assessoria de imprensa. A empresa analisada oferece para esse segmento serviços de excelente qualidade a um preço um pouco abaixo das grandes agências, mas ainda acima das agências menores.

Conforme foi citado no item 3.2.8, nesse setor é possível a busca das estratégias genéricas de diferenciação, enfoque em diferenciação e enfoque em liderança de custos. Dado o perfil da empresa e a visão dos sócios, a estratégia genérica mais adequada é o enfoque em diferenciação, buscando atender empresas de um mesmo setor da indústria oferecendo um serviço de alta qualidade. A quantidade de setores a serem atendidos não deve ser uma limitação, entretanto, a captação de clientes deve ser focada nesses setores. Isso permite uma melhora da rentabilidade

da empresa, mas não é suficiente para o seu crescimento de receita no longo prazo. Com o passar do tempo, a estratégia de diferenciação passa a se tornar a mais atrativa.

3.3.9 *Resource Based View*

A análise baseada em recursos busca compreender o desempenho da empresa com base nas suas características internas e nos recursos que distinguem uma empresa da outra.

Foi possível identificar alguns recursos presentes na empresa que trazem vantagens competitivas, todos eles ligados ao capital humano contido na organização:

- **Relacionamentos dos sócios com jornalistas:** a experiência prévia em meios de comunicação dos sócios faz com que seus relacionamentos sejam de certa forma mais intensos e mais próximos a alguns jornalistas. Desta forma, a organização consegue melhores desempenhos para seus clientes, proporcionando maior exposição e maior possibilidade de resposta no caso de notícias ruins.
- **Relacionamento dos sócios com os clientes:** os relacionamentos estabelecidos com os clientes auxiliam na sua retenção, na medida que se cria vínculos de confiança e de trabalho em conjunto, aumentando os custos de troca de fornecedor.
- **Experiência dos sócios no setor:** como os sócios já trabalham a muito tempo em agências, sua habilidade de produzir serviços de melhor qualidade se refletem na satisfação dos clientes.

Pode-se aqui fazer a ressalva de que é difícil identificar se as características possuem os quatro critérios necessários para serem vantagens competitivas sustentáveis como Barney (1991) propôs. Porém, é inegável que essas características se traduzem em vantagens competitivas para a organização, possibilitando a entrega de serviços de alta qualidade.

Entretanto, conforme descrito por McGrath (2013), as vantagens competitivas tendem a serem transientes, com períodos de desenvolvimento, colheita e desengajamento. As três vantagens descritas acima, baseadas nos recursos internos da empresa se encontram em exploração e devem ser reduzidas com o tempo. Os relacionamentos com jornalistas tendem a se tornar menos importantes na medida em que as fontes de informação se tornam mais difusas e outros influenciadores passam a atuar. Os relacionamentos com os clientes são altamente mutáveis,

principalmente se o diretor ou presidente que contratou a agência for trocado ou outra empresa engajar em um relacionamento com esse cliente. Por fim, a experiência das sócias é muito forte em assessoria de imprensa, que não deve mais tão importante no futuro.

Por outro lado, é possível identificar na empresa a tentativa de criação de novas vantagens competitivas. O desenvolvimento dos serviços de estudos de percepção, mapeamento de *stakeholders* e redes sociais podem criar novas vantagens competitivas, principalmente relacionadas e que reforçam a vantagem de relacionamento com os clientes, permitindo a maior venda de serviços e criando economias de escopo.

3.3.10 Fatores críticos de sucesso para a empresa

Conforme proposto por Rockart (1979), “fatores críticos de sucesso” é uma metodologia para auxiliar o desenvolvimento de indicadores de performance corporativa. Sua ideia se baseia no fato de que entre três e seis fatores podem ser considerados essenciais para o sucesso de uma empresa, e que estes representam o que deve ser monitorado.

Segundo a análise realizada, os fatores críticos encontrados foram:

- **Retenção e satisfação dos clientes:** fundamental visto que existem barreiras em captar novos clientes, principalmente aqueles que não possuem fornecedores de assessoria de imprensa, monitoramento de redes sociais e mapeamento de *stakeholders*. Outro aspecto importante é a divulgação boca a boca dos serviços oferecidos. Isso é importante para a empresa principalmente porque tem como uma de suas deficiências a força de vendas.
- **Qualidade dos trabalhos:** fundamental para a retenção dos clientes e captação de novos.
- **Qualidade dos funcionários e promoções:** é essencial a presença de funcionários de boa qualidade, para que liberem tempo dos sócios para participarem no processo de prospecção e vendas de projetos novos. Da mesma forma, é necessário que os funcionários de melhor desempenho sejam promovidos, incentivando seu desempenho e possibilitando novas vendas quando se tornarem sócios.

- **Utilização dos funcionários:** por se tratar de uma empresa de venda de serviços, a taxa de utilização dos funcionários é fundamental para a manutenção da rentabilidade, assim como para ter algum espaço livre para a venda de novos projetos.
- **Abrangência de serviços e *cross-selling*:** ideal para maximizar o valor do relacionamento com um cliente e facilita a captação pelo oferecimento de serviços mais básicos e de venda mais fácil como estratégia para a venda posterior de maior valor agregado, oferecendo ao longo do ciclo de vida de comunicação desse cliente.
- **Conhecimento e percepção da marca:** a divulgação da marca é essencial nesse mercado altamente fragmentado. Com mais de 500 empresas, só é possível ser contratado se o contratante conhecer tanto os trabalhos realizados quanto a empresa e seus sócios.

3.3.11 *Modelo de Lacunas*

O modelo de lacunas permite uma avaliação dos diferentes critérios de desempenho da empresa perante seus concorrentes se utilizando de uma matriz importâncias vs desempenho. Para a elaboração da comparação foram utilizados alguns dos critérios apresentados na Figura 17. Desta forma, é possível identificar que a empresa está atrás de seus concorrentes tanto em conhecimento da marca e abrangência dos serviços oferecidos. As grandes corporações são aquelas principalmente afetadas pela oferta de serviços, já que preferem ter menor número de fornecedores.

Por outro lado, a qualidade dos trabalhos e o *know-how* são frequentemente motivos de sua escolha como fornecedor de comunicação. Por fim, o preço cobrado se encontra um pouco abaixo dos grandes concorrentes, representando um desempenho adequado na consideração de custo benefício.

É interessante ressaltar que podem existir vieses na análise, uma vez que esse quadro foi realizado baseado na perspectiva dos sócios sobre o negócio e o mercado, com o aluno atuando como moderador e provocador. A comparação foi realizada entre a empresa e seus concorrentes, no caso as grandes e médias agências de comunicação. As pequenas agências foram deixadas de lado por não serem a competição mais próxima.

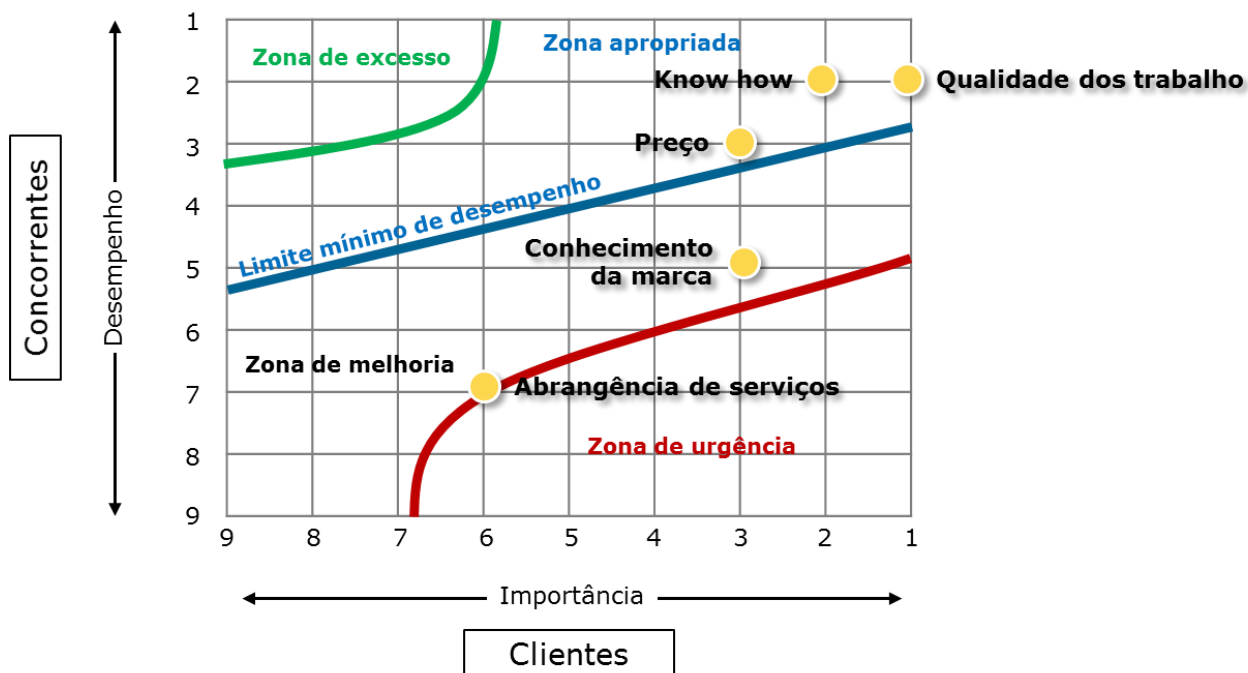


Figura 35 - Modelo de lacunas aplicado na empresa

Fonte: elaborado pelo autor

Observando a Figura 35, é possível que deve ser priorizada a abrangência dos serviços oferecidos e em sequência a divulgação da marca. Por outro lado, é necessário monitorar cuidadosamente a qualidade dos trabalhos e o *know how* das pessoas da empresa, já que a ampliação dos tipos de serviços necessita contratação de mão de obra qualificada para prestação desse serviço.

4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

4.1 Plano estratégico

É proposta para a companhia que ela busque a estratégia genérica de enfoque em diferenciação, permitindo seu crescimento de receita e buscando alavancar as sinergias operacionais existentes entre os clientes existentes, os clientes buscados e os serviços oferecidos.

Para a concretização da estratégia, é necessário maximizar o valor extraído de cada cliente, com foco no *cross-sell* e na retenção, permitindo a captura dos benefícios de escopo de servir uma mesma empresa oferecendo uma gama de serviços. Essa estratégia só é sustentável se a empresa for capaz de entregar qualidade e diferenciação, o que exige dedicação de profissionais qualificados.

Por outro lado, deve-se reduzir a carga operacional dos sócios, pois os mesmos devem estar mais dedicados a atividades relacionadas a vendas, que é um ponto fraco da empresa. Desta forma, a equipe deve ser capaz de majoritariamente realizar as entregas operacionais com elevado grau de autonomia, exigindo a presença dos sócios somente quando necessário.

Para garantir uma equipe de alta qualidade, a empresa deve focar em três alavancas: a satisfação dos funcionários, a remuneração justa e de preferência acima do mercado e a estrutura de carreira que premie os mais qualificados e os permita atingir o cargo de sócio. Esse ciclo de promoções contribui para um ciclo virtuoso, em que os melhores se tornam sócios e se juntam a força de vendas da companhia, trazendo cada vez mais receita para a mesma.

Entretanto, a estratégia de crescimento traçada traz num primeiro momento uma redução da rentabilidade da empresa, já que o esforço de contratação de pessoas qualificadas deve aumentar o custo de pessoal. Porém, essa é uma necessidade para que o negócio seja escalado, já que suas vendas são de certa forma proporcional ao tempo de sócio dedicado à prospecção.

Dado o risco à rentabilidade no longo prazo, propusemos uma outra série de indicadores que devem auxiliar a empresa a verificar a saúde de seu crescimento, impedindo uma total deterioração da margem. Para isso, é imperativo monitorar constantemente o crescimento dos custos fixos, a precificação dos contratos e *jobs* e a ociosidade de pessoal. Os custos fixos devem sempre crescer abaixo da receita, para que se mantenham sob controle. Grandes degraus devem ser cuidadosamente avaliados, pois representam uma grande ameaça, principalmente se

o crescimento esperado não seguir esse investimento em espaço e tecnologia adicional. O serviço prestado deve seguir um padrão de contratação em termos de receita ou margem por hora trabalhada, evitando que sobre pouco resultado para o pagamento dos custos fixos. Por fim, a ociosidade do pessoal do operacional deve ser baixa o suficiente para que essas pessoas não representem um custo fixo elevado e alta o suficiente para garantir a entrada de novos clientes na operação de forma suave.

4.2 Implementação do plano estratégico

Após a elaboração da estratégia da empresa, ira-se desenvolver indicadores para o monitoramento sua implementação. Para isso, serão elaborados indicadores no modelo de *Balanced Scorecard*, com o objetivo de não focar apenas nos resultados financeiros da operação, sempre analisando a saúde do negócio.

O uso dessa ferramenta permite trazer benefícios a empresa: a comunicação para os funcionários da estratégia pretendida, a comunicação das relações de causa e efeito entre os objetivos pretendidos e as variáveis de negócios e a mensuração e controle do desempenho da estratégia, permitindo que ela seja revisada e debatida, com suas premissas questionadas e alteradas, possibilitando alterações quando necessário.

4.2.1 *Balanced Scorecard*

Para a elaboração dos indicadores de performance da empresa, foram definidos dois objetivos principais:

- **Crescimento de receita:** a empresa deve capturar um crescimento maior ou igual ao mercado, de forma que a empresa ganhe importância no mercado em que atua;
- **Manutenção da rentabilidade da empresa:** evitando que o crescimento consuma a margem e possibilite a manutenção num patamar elevado da rentabilidade. O crescimento tem que ser sustentável e gerar valor para a empresa.

Os objetivos principais traçados foram desdobrados ao longo das dimensões do BSC em grupos de estratégias, que se reforçam mutuamente para o atingimento dos objetivos finais. Elas podem

ser vistas na Figura 36, em azul, e tem por objetivo transmitir à organização quais as premissas e caminhos para a execução da estratégia da empresa.

- **Crescimento com rentabilidade:** a empresa busca crescer mantendo níveis adequados de rentabilidade, gerando valor aos acionistas;
- **Maior enfoque nas vendas:** alocação de maior tempo dos sócios para a prospecção de clientes, com objetivo de aumentar a entrada de clientes novos. Essa estratégia busca reforçar a cultura de vendas da empresa, que é vista como um ponto fraco. A premissa aqui adotada é que o maior tempo dedicado a atividades de prospecção irá se traduzir em maior número de contratos;
- **Foco na retenção e *cross-sell*:** se utilizar dos benefícios relacionados a manutenção de clientes na carteira e aumentar o número de serviços oferecidos, maximizando o valor do cliente para a organização e transformando os relacionamentos para o foco no longo prazo;
- **Gestão dos recursos internos:** para a manutenção da rentabilidade da empresa, a relação entre os preços cobrados e a quantidade de recursos alocados para cada cliente devem ser monitorados para evitar a alocação excessiva e o prejuízo econômico. Aqui buscamos evitar a venda de serviços pouco rentáveis e com escopo inadequado, que podem levar à piora da margem;
- **Melhoria da equipe:** a entrega de serviços de alta qualidade e a maior alocação de tempo dos sócios para prospecção exigem uma equipe capaz de realizar as entregas operacionais com certo nível de qualidade. Para isso, a retenção dos melhores funcionários e a contratação de novos funcionários qualificados é essencial. Devemos ressaltar, entretanto, que esse ponto deve reduzir em parte a rentabilidade da empresa, na medida que os custos de pessoal serão elevados. Entretanto, é um ponto fundamental para a empresa ser escalada;
- **Desenvolvimento de serviços:** a prestação de novos serviços, tanto os mais próximos das relações públicas quanto os mais próximos de marketing, é fundamental para o aumento do *cross-sell* e o desenvolvimento de novas capacidades para a empresa, com foco no longo prazo e manutenção da empresa no setor, conforme as tendências já previamente analisadas.

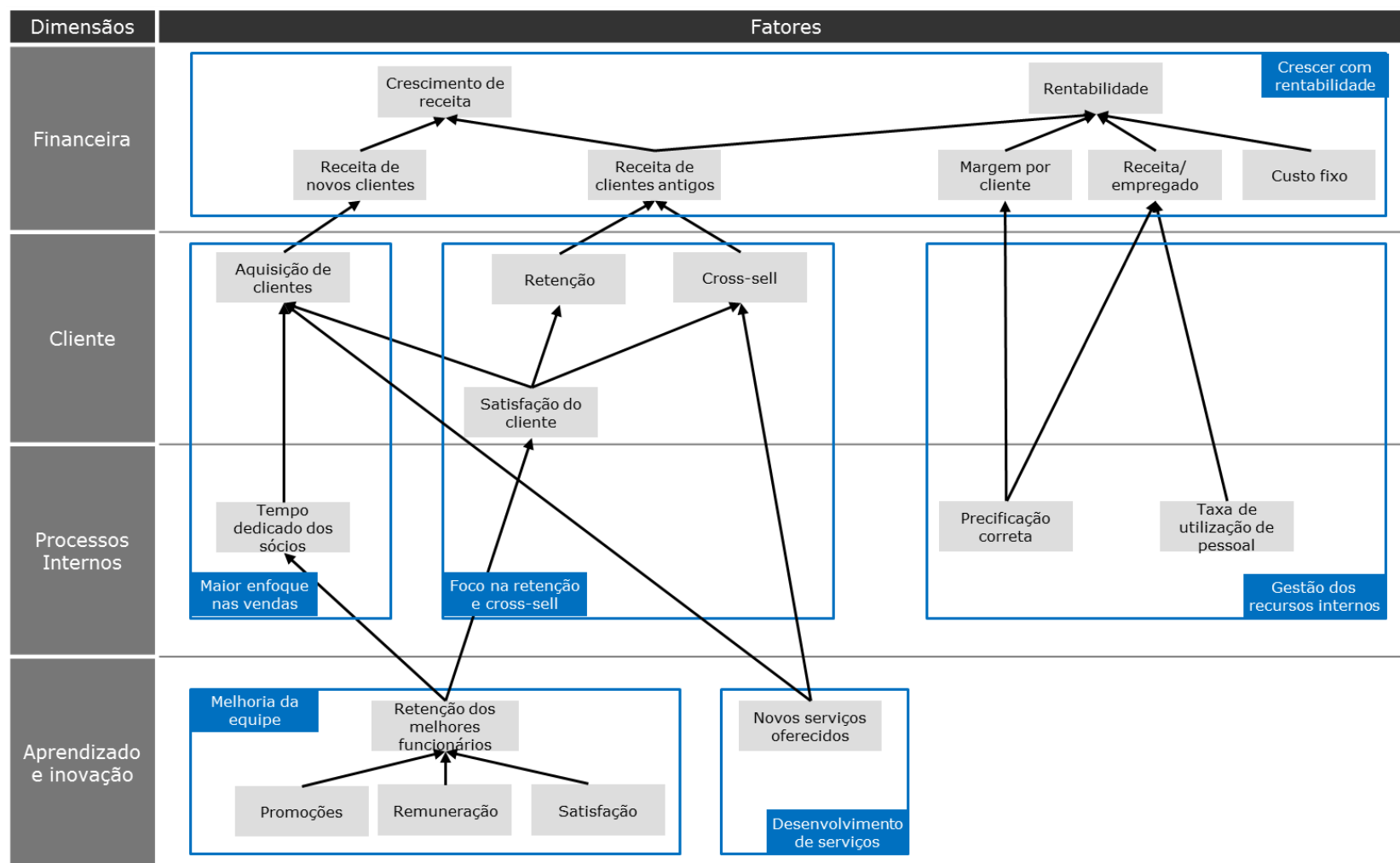


Figura 36 - Mapa estratégico da empresa

Fonte: elaborado pelo aluno

O mapa estratégico desenvolvido foi traduzido em indicadores de performance a serem controlados ao longo do tempo, verificando sua efetividade. O Quadro 11 indica qual o indicador para cada categoria e qual o cálculo do mesmo, assim como a periodicidade de cálculo.

Quadro 11 - Indicadores do Balanced Scorecard

Tipo Indicador	Objetivo	Indicador	Cálculo	Periodicidade de Cálculo
Financeiro	Crescimento de receita	Taxa de crescimento acumulada 12 meses	Receita ano 12 meses atual/Receita 12 meses ano anterior	Mensal
	Novos clientes	% da receita de clientes novos	Receita de clientes que não usaram serviços nos últimos 12 meses / Receita total	Mensal
	Clientes antigos	% da receita de cross-sell	Receita de serviços novos em clientes antigos / Receita total	Mensal
		% de receita de clientes recorrentes	Receita de clientes que usaram serviços nos últimos 12 meses / Receita total	Mensal
	Manutenção da Rentabilidade	Margem de lucro	Lucro líquido / Receita total	Mensal
		Receita por empregado	Receita total / Número de funcionários no operacional	Mensal
		Margem por núcleo	Receita menos custos diretos para cada núcleo	Mensal
		Crescimento dos custos fixos acima das receitas	% crescimento das receitas - % de crescimento dos custos fixos	Mensal
Cliente	Aquisição	Número de novos contratos	Número de novos contratos	Trimestral
		Taxa de conversão de propostas	Propostas ganhas/Propostas enviadas	Trimestral
		Número de clientes novos que foram recomendados	Número de clientes que indicaram recomendação como motivo de contratação/Número de novos clientes	Trimestral

	Satisfação do cliente	Percentual de clientes recorrentes	Número de clientes recorrentes/Número de clientes	Mensal
		Satisfação dos clientes	Média de satisfação de zero a dez	Trimestral
Processos internos	Gestão dos recursos internos	Precificação correta da hora trabalhada dos funcionários	Margem por cliente/total de horas dedicadas dos funcionários	Mensal
		Percentual do tempo do pessoal utilizado para o cliente	% do total de horas dos funcionários dedicados aos clientes	Mensal
	Maior dedicação a vendas	Tempo de dedicação médio dos sócios à prospecção	Número de horas mensais dedicadas/Número de sócios	Mensal
Aprendizado e inovação	Melhoria da equipe	Remuneração versus mercado	Remuneração média por cargo/Remuneração média do cargo no mercado	Semestral
		Número de promoções 12 meses	Número total de promoções nos últimos 12 meses	Trimestral
		Satisfação dos funcionários	Nota média de satisfação (0 a 10)	Trimestral
		Turnover 12 meses	Número de funcionários que saíram nos últimos 12 meses/Número total de funcionários (excluindo sócios)	Trimestral
	Oferecimento de novos serviços	% da receita obtido de serviços que não assessoria de imprensa	Receita de outros serviços/Receita total	Mensal

Fonte: elaborado pelo aluno

4.2.2 *Planejamento da implementação*

Os indicadores de desempenho desenhados no plano estratégico da empresa não se encontram, na maioria, plenamente disponíveis. Encontram-se diversos graus de prontidão dos números, com os financeiros mais avançados. Indicadores que envolvem pesquisas, como a de satisfação dos empregados e clientes, devem ser desenvolvidos e, por isso, serão deixados para um segundo momento.

O foco do plano de implementação é desenvolver aqueles indicadores mais fáceis primeiro, deixando os mais complexos para um segundo momento. Tal informação está sintetizadas no Quadro 12.

Em seguida, desenvolveu-se um planejamento semanal, com o objetivo de implementação em fases dos diversos indicadores, conforme observamos na Figura 37. Paralelamente ao cálculo individual dos indicadores, foi alocado uma porção de tempo para a elaboração em Excel® de um painel, cuja primeira versão vemos na Tabela 2.

A pessoa que está no administrativo será a responsável pela elaboração dos indicadores com grau de dificuldade baixo ou médio. Os sócios serão responsáveis pela elaboração da pesquisa de satisfação interna e da pesquisa com os clientes. As periodicidades de cálculo podem ser vistas no Quadro 11. O administrativo será responsável mensalmente pela compilação e divulgação dos resultados, que serão enviados aos sócios. Está-se propondo também um período de discussão dos indicadores e de sua avaliação pela equipe a cada três meses, com a divulgação dos indicadores sugeridos e a coleta de sugestões de melhoria.

Por fim, devem, ainda, serem acordadas as metas de desempenho, que se dará numa etapa futura.

Quadro 12 - Dificuldade de implantação dos indicadores

Tipo Indicador	Objetivo	Indicador	Dificuldade de Implantação	Motivo
Financeiro	Crescimento de receita	Taxa de crescimento acumulada 12 meses	Baixa	Já implantado
	Novos clientes	% da receita de clientes novos	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
	Clientes antigos	% da receita de cross-sell	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
		% de receita de clientes recorrentes	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
	Manutenção da Rentabilidade	Margem de lucro	Baixa	Já implantado
		Receita por empregado	Média	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
		Margem por núcleo	Baixa	Já implantado
		Crescimento dos custos fixos acima das receitas	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
Cliente	Aquisição	Número de novos contratos	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
		Taxa de conversão de propostas	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
		Número de clientes novos que foram recomendados	Média	Necessidade de coleta de dados com clientes

	Satisfação do cliente	Percentual de clientes recorrentes	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
		Pesquisa de satisfação dos clientes	Alta	Necessidade de elaboração de pesquisa com os clientes
Processos internos	Gestão dos recursos internos	Precificação correta da hora trabalhada dos funcionários	Média	Necessidade de aprimoramento do <i>time sheet</i> dos funcionários
		Percentual do tempo do pessoal utilizado para o cliente	Média	Necessidade de aprimoramento do <i>time sheet</i> dos funcionários
	Maior dedicação a vendas	Tempo de dedicação médio dos sócios à prospecção	Média	Necessidade de aprimoramento do <i>time sheet</i> dos funcionários
Aprendizado e inovação	Melhoria da equipe	Remuneração versus mercado	Alta	Coleta de dados difícil. Pode-se usar de sites de vaga e sites de comparação de salários como fonte
		Número de promoções 12 meses	Baixa	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
		Satisfação dos funcionários	Alta	Desenvolvimento de pesquisa interna
		Turnover 12 meses	Média	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis
	Oferecimento de novos serviços	% da receita obtido de serviços que não assessoria de imprensa	Média	Desenvolvimento em Excel®, com dados disponíveis

Fonte: elaborado pelo autor

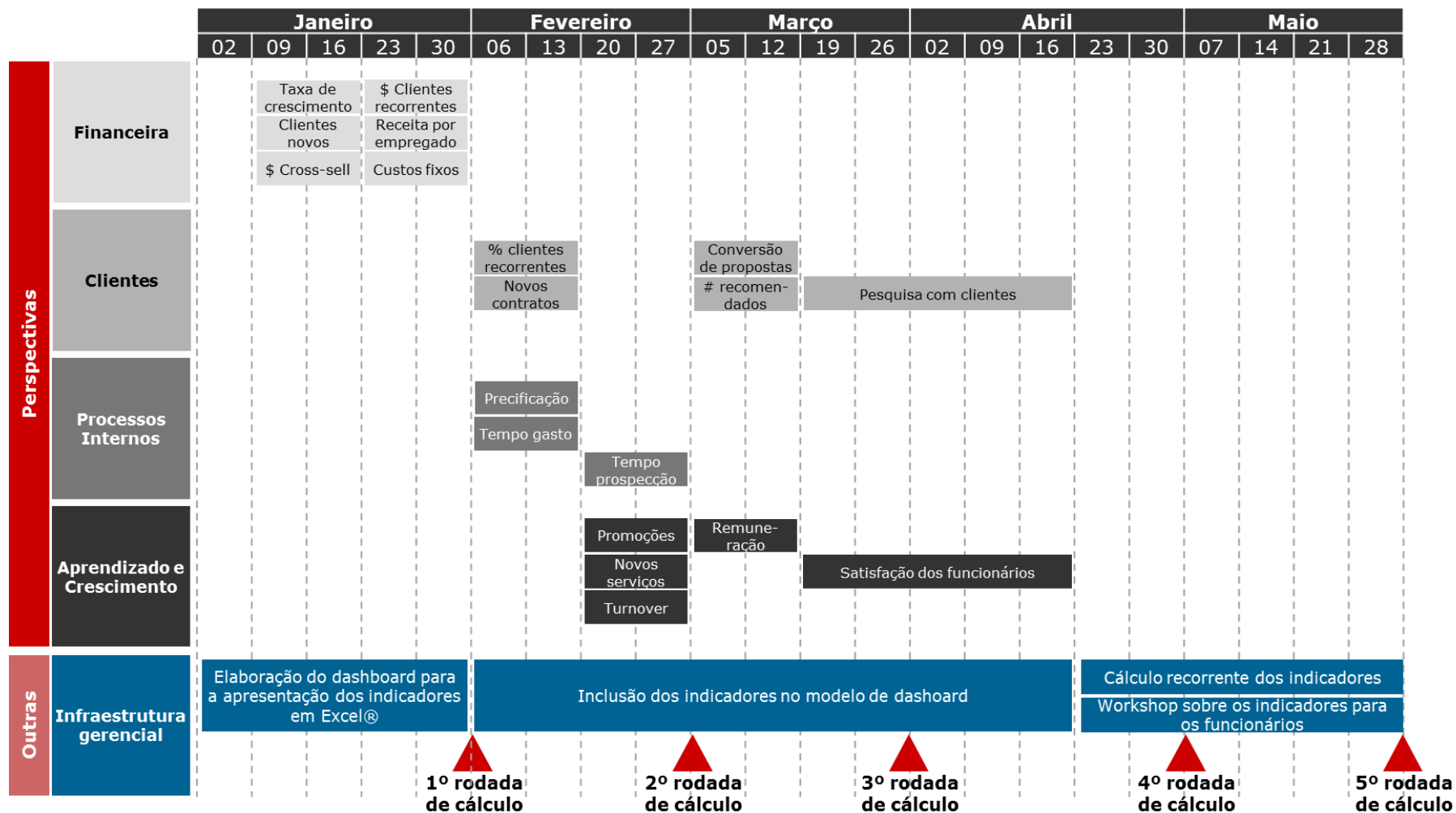


Figura 37 - Cronograma da implementação

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 2 - Painel de indicadores proposto para a empresa

Tipo Indicador	Objetivo	Indicador	Valores					Meta				
			2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Financeiro	Crescimento de receita	Taxa de crescimento acumulada 12 meses	XX%					-	-			
	Novos clientes	% da receita de clientes novos	-					-	-			
	Clientes antigos	% da receita de cross-sell	-					-	-			
		% de receita de clientes recorrentes	-					-	-			
	Rentabilidade	Margem de lucro	YY%					-	-			
		Receita por empregado	-					-	-			
		Margem por núcleo	-					-	-			
		Crescimento dos custos fixos acima das receitas	-					-	-			
Cliente	Aquisição	Número de novos contratos	-					-	-			
		Taxa de conversão de propostas	-					-	-			
		Número de clientes novos que foram recomendados	-					-	-			
	Satisfação do cliente	% de clientes recorrentes	-					-	-			
		Satisfação dos clientes	-					-	-			
Processos internos	Gestão dos recursos internos	Margem por hora trabalhada	-					-	-			
		% do tempo do pessoal utilizado para o cliente	-					-	-			
	Maior dedicação a vendas	Tempo de dedicação médio dos sócios à prospecção	-					-	-			
Aprendizado e inovação	Melhoria da equipe	Remuneração versus mercado	-					-	-			
		Número de promoções	-					-	-			
		Satisfação dos funcionários	-					-	-			
		Turnover	-					-	-			
	Oferecimento de novos serviços	% da receita obtido de serviços que não assessoria de imprensa	-					-	-			

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES

O trabalho proposto pelo aluno busca elaborar um planejamento estratégico para a AgenciaCo, que atua no setor de comunicação empresarial/relações públicas. A empresa, que possui poucos processos de gestão estruturados busca entender como poderia crescer com rentabilidade nos próximos anos, enfrentando os desafios econômicos atuais e aproveitando o momento favorável do setor, para que não ficasse para trás.

Após todas as análises realizadas, tanto no plano interno quanto no externo, é proposto um conjunto de indicadores no modelo *Balanced Scorecard* para a implementação da estratégia definida. Desta forma, a empresa se beneficia com o trabalho ao receber tanto um norte para sua estratégia como um mapa de indicadores para seu acompanhamento. A empresa também amadurecer seus processos administrativos internos, pois passa a entender que a gestão por indicadores é fundamental.

Vale ressaltar que a companhia em que o trabalho foi realizado gostou muito da estratégia e dos indicadores propostos, pois possibilitaram uma visibilidade muito melhor do desempenho da empresa. Os sócios estão na expectativa para o início da implementação.

5.1 Objetivos alcançados

Dos objetivos propostos no início do trabalho fica claro que a parcela referente à gestão estratégica da empresa foi atingida. Temos uma análise setorial e da empresa realizados, assim como uma proposta de caminho para os anos seguintes, com um conjunto de indicadores de performance para a empresa como um todo.

É proposta uma estratégia de enfoque em diferenciação, buscando sempre que possível alavancar sinergias de operar no mesmo setor da economia e o *cross-sell*. Para isso, é necessário fortalecer a equipe e desenvolver novos serviços para serem oferecidos, permitindo o aumento da rentabilização dos clientes e a liberação do tempo dos sócios para o enfoque em vendas novas. Pelo lado dos custos, é necessária uma gestão ativa dos custos fixos e da precificação dos *jobs* e contratos, de forma que as margens não sejam espremidas nesse processo.

Pode-se dizer que o grau de detalhe e a profundidade atingiram o escopo desejado e foram suficientes para proporcionar uma reflexão sobre o ambiente externo e interno. Cabe ao futuro, porém, a identificação da assertividade da estratégia proposta.

5.2 Objetivos pendentes

Apesar de atingimento de grande parte dos objetivos pensados, ainda ficaram atividades pendentes para serem realizadas. Dada a complexidade das análises realizadas, não foi possível aprofundar no desdobramento dos objetivos estratégicos dentro das funções e cargos, que poderiam ser vinculados à remuneração dos funcionários.

Ficou definido, então, que essa etapa seria prorrogada para o ano de 2017, após a finalização da implementação do *Balanced Scorecard*, quando tanto a empresa quanto os funcionários já estariam acostumados com esse novo mecanismo de gestão e, logo, poderiam ser desdobrados os indicadores-chave para as diversas funções atrelados a alguma forma de remuneração variável de maneira mais fácil e enfrentando menores resistências.

5.3 Próximos passos

Além das atividades planejadas na implementação da estratégia, os próximos passos para a empresa seriam a elaboração dos indicadores de performance individuais, com o objetivo de garantir o alinhamento dentro da organização e alterações na remuneração, com objetivo de melhorar a retenção dos melhores funcionários, garantindo reconhecimento por seus feitos extraordinários.

Deve ser acordado entre os sócios, ainda, as metas para cada indicador em 2017. Essa etapa será realizada apenas após o cálculo dos indicadores para 2016, para que exista uma base de comparação, permitindo a fixação de metas atingíveis, que possibilitem motivar a organização como um todo.

5.4 Aprendizados

A elaboração do planejamento estratégico é uma das atividades mais complexas no âmbito empresarial. A quantidade de variáveis existentes, a dificuldade de acesso a informações e a dificuldade de prever movimentos dos concorrentes e clientes são os principais fatores para essa complexidade.

O estudo das diversas teorias sobre estratégia desenvolvidas nos últimos 30-40 anos foi de enorme aprendizado para o aluno, que teve a possibilidade de se aprofundar nesse tema tão polêmico. O desenvolvimento vivido ao aplicar essas teorias à prática proporcionou ao aluno a experiência das dificuldades em compreender como estruturar o pensamento estratégico que seja coerente e abrangente, assim como as grandes dificuldades entre encaixar a prática às teorias, que nem sempre são completas e compreensivas.

6 REFERÊNCIAS

ABAP; IBGE. **Números da comunicação no Brasil: Estudo comparativo 2011-2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.abap.com.br/pdfs/publicacoes/abap_numeros_2013.pdf>.

ABERJE. **Estudo sobre o mercado fornecedor de comunicação**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_pesquisas.asp>.

ABERJE. **Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_pesquisas.asp>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Guia de serviços e boas práticas em contratação de comunicação corporativa**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/Guia_de_Servicos_e_Boas_Praticas_em_Contratacao_de_Comunicacao_Corporativa.pdf>.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, 1991.

BRASIL. Lei nº 12232, de 29 de abril de 2010. 2010.

BUENO, W. D. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão - Comunicação e Cultura**, v. v.4, n.7, p. 11–20, 2005.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COLLINS, J.; PORRAS, J. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**, 1996.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **World Economic Outlook: Too Slow for Too Long**. Washington, 2016. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/>>.

GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Profit Pools: A Fresh Look at Strategy. **Harvard Business Review**, 1998.

GAZZONI, M. Grupo britânico WPP compra agência de marketing digital 3yz. **O Estado de São Paulo**, v. 1, n. 18 fevereiro 2016, 18 fev. 2016.

GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, 1986.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, n. July-August, 1989.

HENDERSON, B. D. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**, 1989.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços 2013**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=29>.

IPEA. **Informações Macroeconômicas**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

IPREX. **IPREX Partner's Map**. Disponível em: <<http://iprex.com/partners-map.php>>. Acesso em: 6 set. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, 1992.

LEMOES, A. Z. RP: dez aquisições em cinco anos. **Meio & Mensagem**, set. 2015.

LEONE, N. M. DE C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, 1999.

LLORENTE & CUENCA. **LLORENTE & CUENCA / Escritório / São Paulo**. Disponível em: <<http://www.llorenteycuenca.com/pt/sao-paulo/>>. Acesso em: 6 set. 2016.

MAINIERI, T. **A expansão do mercado das agências de comunicação no Brasil**. III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. **Anais...**2009. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT1_Tiago.pdf>

MCFARLAN, F. W. Information Technology Changes the Way You Compete. **Harvard Business Review**, 1984.

MCGRATH, R. G. Transient Advantage. **Harvard Business Review**, 2013.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. **Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação 2009/2010**. São Paulo, 2011.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://megabrasil.com.br/Anuario2015/pdf/Publicacao2012.pdf>>.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://megabrasil.com.br/Anuario2015/pdf/Publicacao2013.pdf>>.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2014**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://megabrasil.com.br/Anuario2015/pdf/Publicacao2014.pdf>>.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2015**. São Paulo, 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MURRAY, A. I. A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, 1988.

NEELY, A. **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice**. New York: Cambridge University Press, 2002. v. 53

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6–13, 2001.

NEXT15. **OUR BRANDS**. Disponível em: <<https://www.next15.com/our-brands/>>. Acesso em: 6 set. 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. v. 30

PEREIRA, I. Marketing Communications: Sinergia Estratégica. **Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2015**, p. 70–75, 2015.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. O Que é Estratégia? **Harvard Business Review**, p. 1–25, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1998.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. January, p. 78–94, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

PROI WORLDWIDE. **PROI Worldwide: Find a Partner**. Disponível em: <<http://www.proi.com/Public/find-a-proi-partner?reset>>. Acesso em: 6 set. 2016.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, 1979.

SCHELLER, F. WPP compra a Agência Ideal, de relações públicas. **Agência Estado**, 11 set. 2015.

SCHELLER, F. WPP compra fatia do Grupo Máquina, de relações públicas. **O Estado de São Paulo**, v. 1, n. 16 janeiro 2016, 16 jan. 2016.

SERASA EXPERIAN. **Número de recuperações judiciais bate recorde histórico em 2015**. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-recuperacoes-judiciais-bate-recorde-historico-em-2015-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

USC CENTER FOR PUBLIC RELATIONS; THE HOLMES REPORT. **Global Communications Report**. New York, 2016. Disponível em: <<http://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/reports/usc-annenberg-study-predicts-pr-industry-will-approach-20>>.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WORLDCOM PUBLIC RELATIONS GROUP. **Worldcom: Nossas Agências**. Disponível em: <<http://worldcomgroup.com/pt-br/nossas-agencias>>. Acesso em: 6 set. 2016.

WPP. **WPP Companies**. Disponível em: <<http://wpp.com/wpp/companies/>>. Acesso em: 5 set. 2016.

7 ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO PARA ENTREVISTA DE PESSOAS-CHAVE DA EMPRESA

Perguntas referentes ao mercado

1. Como você vê a situação do mercado para os serviços prestados pela sua agência?
2. O que você acha que sua agência faz de diferente dos competidores para ser contratada?
Por que vocês fazem isso?
3. O que fazem melhor e o que fazem pior?
4. Como você descreveria seu posicionamento atual no mercado? Qual imagem vocês querem passar? Você acha que essa imagem é percebida pelos clientes? Quais evidências você tem disso?
5. Quais outros posicionamentos são encontrados no mercado? Como outras agências se vendem e por que os clientes às escolhem?
6. E quanto às grandes agências, quais os fatores que fazem elas serem escolhidas? E com relação ao setor público, como isso muda?
7. E para as agências menores?
8. Quais você diria que seriam as tendências mais importantes para os próximos anos?
9. Como você vê o movimento da migração para os canais digitais? Como sua empresa tem atuado nessa mudança? Como os concorrentes tem feito?
10. E na tendência das agências 360°?
11. Como você percebe as consolidações do setor? Quais você diria que são os principais motivos?
12. Você acredita que parcerias internacionais ou ter um sócio internacional afeta seu desempenho? E a percepção da empresa pelos clientes?
13. Quais critérios você diria que tornam uma empresa do seu setor vencedora?
14. Compare sua empresa com os concorrentes com base nesses critérios:
 - a. Qualidade dos trabalhos
 - b. Know how específico (sobre tipos de cliente, tipos de indústria, tipos de trabalho)
 - c. Imagem pública
 - d. Participação no planejamento das ações realizadas
 - e. Abrangência de serviços

- f. Indicações
- g. Currículo da equipe
- h. Carteira de clientes
- i. Tempo de funcionamento

Perguntas referentes à própria empresa

1. Qual o organograma da empresa? Como funcionam os times?
2. Quais tipos de serviços são os mais prestados? Qual é o mais rentável?
3. Como são cobrados os serviços?
4. Qual sua ambição para o futuro da empresa?
5. Quais os principais pontos fortes da empresa?
6. E os pontos fracos? (Tentar traçar paralelo com oportunidades e ameaças. Utilizar checklist se entrevistado estiver com dificuldades em citar).
7. Quais indicadores vocês utilizam?
8. Como é medida a performance?
9. Como é o pagamento dos funcionários?