



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC

Departamento de Comunicação Social

LEONARDO TODESCO MARQUES

**O RELações-PUBLICAS COMO GESTOR DA *STARTUP* DE UMA AGÊNCIA DE
COMUNICAÇÃO**

Bauru

2012

Leonardo Todesco Marques

**O RELAÇÕES-PUBLICAS COMO GESTOR DA *STARTUP* DE UMA AGÊNCIA DE
COMUNICAÇÃO**

Trabalho desenvolvido por Leonardo Todesco Marques, apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação – FAAC, como requisito para a conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientador: Prof^a Dr^a Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Bauru

2012

LEONARDO TODESCO MARQUES

**O RELAÇÕES-PUBLICAS COMO GESTOR DA *STARTUP* DE UMA AGÊNCIA DE
COMUNICAÇÃO**

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Graduada e Mestre em Comunicação Social, Doutora em Sociologia pela Universidade Estadual Julio de Mesquita Filho, campus de Araraquara (2002), é professora em regime de dedicação exclusiva do curso de Relações Públicas da Unesp – Bauru.

Prof^a. Dr^a. Roseane Andrelo

Possui graduação em Comunicação Social - habilitação em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1994), mestrado em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002) e doutorado em Educação Escolar, pela Unesp de Araraquara. Desenvolveu estágio na Université Paris III - Sorbonne Nouvelle, como bolsista da CAPES.

Prof^o. Dr^o. Otávio Barduzzi

Graduado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”. Graduado em Direito pela Instituição Toledo de Ensino. Mestre em Filosofia pela Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”. Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo.

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais Carlos Alberto e Elaine Aparecida, e à minha irmã Juliana, pelo apoio incondicional durante toda minha vida. Sem eles não haveria sentido em percorrer tais caminhos, alcançar e superar meus objetivos. Obrigado pela inspiração e confiança!
E a todos que de alguma forma acreditaram no meu sucesso. Eu consegui!*

AGRADECIMENTOS

Antes de falar do que a faculdade me gerou de experiências e pessoas inesquecíveis, preciso falar do que me trouxe até aqui: minha família. Aos meus pais Carlos e Elaine, primeiramente por me darem a oportunidade da vida, e por proporcionarem tudo o que estava ao seu alcance para me por aqui, me trazer para esse estágio da minha vida, sou o que sou como pessoa, e logo menos como profissional graças a vocês, obrigado pelo apoio, confiança, parceria, amor e amparo. E à minha pequenina Juju, minha irmãzinha, obrigado por ser minha, por ser essa pessoa doce e maravilhosa, que conseguiu de um jeito só seu me passar toda a confiança que eu sempre precisei. Eu amo vocês acima de tudo!

De uma forma geral, inicio agradecendo a Turma de Relações Públicas 2009/2012 da Unesp de Bauru, que descobriu e transpôs a vida universitária sempre juntos e de forma inesquecível, por tudo o que foram de especial, pela união e parceria presentes em todos os momentos dessa caminhada fica o meu profundo agradecimento e desejo de sucesso a todos nós.

Mais especificamente, Iara Boy, Joninhas, Gordinho 80, Timão e Oreia, os moradores e agregados da Rep. Reis de Paus. Se o que foi construído aqui não for amizade, não sei o que seria. Obrigado a todos pelos momentos únicos, risadas, cachaça e histórias que nunca nos esqueceremos, espero que nossa amizade vá além desses tempos maravilhosos de faculdade.

Alguém muito especial fez parte desses anos maravilhosos, gostaria de registrar aqui também meu eterno agradecimento e carinho à Camila, pela parceria, apoio, amor, carinho e acima de tudo paciência, durante dois anos e sete meses. Você é parte importante e insubstituível dessa conquista, tão bem como da minha vida!

Aos membros das gestões 2009 e 2010 da RPjr – Empresa Junior de Relações Públicas, obrigado por todas as confraternizações, amizades construídas e o sentimento de orgulho que só esse projeto nos faz sentir, mas principalmente obrigado pelas experiências, valores e início de vida profissional que juntos conseguimos acrescentar às nossas carreiras.

Obrigado a todos que participaram deste sonho. Agora começa outro!

EPÍGRAFE

“Eu gosto do impossível, por que lá a concorrência é menor”.

Walt Disney

“O sucesso é uma consequência e não um objetivo”.

Gustave Flaubert

RESUMO

Este trabalho apresenta um novo campo de atuação para o profissional de Relações Públicas: as startups. E traz o alinhamento desse novo contexto e tipologia empresarial com o relações-públicas enquanto empreendedor, e gestor de uma agência de comunicação. Este novo tipo de empresa, as startups, com características de crescimento acelerado e investimentos de alto risco, torna-se alternativa e ao mesmo tempo uma oportunidade para que projetos inovadores realizem-se e se transformem em uma empresa consolidada. Neste sentido, o trabalho parte da miscelânea da inovação e da difusão de novas ideias, com a capacidade do profissional de Relações Públicas em adaptar-se e trabalhar os mais diferentes setores. Frente a este contexto, através de estudo bibliográfico, constata-se que os profissionais de Relações Públicas tornam-se essenciais para a mediação no processo de análise de cenários para a implantação de empresas startups, e podem ser muito úteis no caso de gestores e iniciadores da própria agência como empresa startup oferecendo uma vantagem estratégica aliando administração e comunicação.

Palavras-chave: Startups, Administração, Empreendedorismo, Relações Públicas.

ABSTRACT

This paper presents a new field for professional Public Relations: startups. And this new alignment brings context and typology with the business public relations as an entrepreneur and manager of a communications agency. This new type of business, startups, with accelerated growth characteristics and high-risk investments, and alternative becomes simultaneously an opportunity to undertake innovative projects up and turn into a business. In this sense, the work part of the mix of innovation and diffusion of new ideas, with the capacity of Public Relations professional to adapt and work with many different sectors. Considering this context, the study seeks, finds that public relations professionals become essential for mediating the process of scenario analysis for the deployment of startups, and can be very useful in the case of managers and initiators the agency itself as a startup company offering a strategic advantage by combining management and communication.

Keywords: Startups - Administration - Entrepreneurship - Public Relations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipologia das organizações segundo Etzioni.....	22
Quadro 2	Tipologia das organizações segundo Blau e Scott.....	23
Quadro 3	Estudo comparativo das tipologias das organizações.....	29
Quadro 4	Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul.....	30
Quadro 5	Competição voraz e criação de Oceanos Azuis.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema de Leitura de um Plano de Negócios.....	33
Figura 2	As MPEs no Brasil.....	39
Figura 3	Representatividade das MPEs no Brasil.....	40
Figura 4	Atividade Empreendedora	41
Figura 5	Fluxograma das Agências de Comunicação.....	48
Figura 6	Consequências dos Oceanos Azuis sobre o Lucro e o Crescimento.....	60
Figura 7	Esquema das Fases do Planejamento.....	65
Figura 8	Processo Otimizado de Relações Públicas.....	70
Figura 9	O Universo de Relações Públicas.....	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1- APORTES PARA A REFLEXÃO: NEGÓCIOS, SISTEMAS ORGANIZACIONAIS, EMPREENDEDORISMO E PLANOS.....	14
1.1. As formas Societárias e os Vínculos com os Negócios.....	14
1.2. Os Sistemas Organizacionais e as Mudanças de valores do Mercado.....	17
1.3. Empreendedorismo.....	24
1.4. Plano de Negócios.....	27
CAPÍTULO 2- UMA EXPLANAÇÃO SOBRE AS AGÊNCIAS: TIPOLOGIA, ATUAÇÃO, FUNCIONAMENTO E MERCADO.....	34
2.1. Histórico das Agências de Comunicação no Brasil.....	34
2.2. Cenário Atual Favorável.....	37
2.3. Tipos de Agências de Comunicação.....	42
2.4. Trabalho, funcionamento e realização de atividades em agências.....	45
CAPÍTULO 3- STARTUPS E RELAÇÕES PÚBLICAS.....	50
3.1. Definição de Startup.....	50
3.1.1. Conceituação de empresas Startup.....	50
3.1.2. Tipos de Startups.....	56
3.1.3. Concorrência em Startups e Oceanos Azuis.....	57
3.2. Planejamento Estratégico.....	62
3.3. Relações Públicas e o profissional como Empreendedor.....	66
3.3.1. Relações Públicas.....	66
3.3.2. O RP e o empreendedorismo, visão do Negócio e enfoque na comunicação.....	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	78

INTRODUÇÃO

As organizações têm sido submetidas a diversas mudanças, as novas demandas trazidas pela era do conhecimento e da informação, com a tecnologia e a globalização em ritmo acelerado, afetando as organizações dos diversos portes e ramos de atuação.

O dinamismo do mercado atual, e a necessidade de transformar-se e reinventar-se de tempos em tempos para manter uma vantagem competitiva, faz com que a concorrência seja cada vez mais acirrada. Num mundo onde tudo é modificado e refeito a cada dia, no qual a tecnologia inova a cada nova pesquisa, as empresas são colocadas à prova, sendo necessário que sejam inovadoras, ágeis, adaptáveis, para manterem um bom *status* junto a concorrência, podendo reconhecer, captar e se apoderar de outras oportunidades criadas pelo contexto contemporâneo.

Nesse contexto nascem às empresas denominadas *startups*, que são jovens, embrionárias, sem maturidade de recursos, mas possuem um potencial inovador muito grande, uma ótima perspectiva de mercado, e um alto poder analítico de reconhecer oportunidades estratégicas. E por esses fatores, atraem de forma muito expressiva investidores, que pretendem aplicar seus recursos em futuros rendimentos de retorno rápido, mesmo que esse tipo de investimento envolva risco e incerteza.

Startups podem ser empresas de qualquer área de atuação, na dimensão deste trabalho, porém, o foco é a *startup* de prestação de serviços, mais especificamente uma agência de comunicação. Além de se abordar este tipo de empresa o estudo traz uma reflexão sobre as funções, capacitação e conhecimentos do profissional de relações-públicas, como gestor do processo empreendedor nesta organização.

Permeando esses pressupostos, e a partir de pesquisas bibliográficas, o estudo em questão é exposto em três capítulos. O primeiro explana sobre a base administrativa em si, delineando os tipos de negócios existentes e como as organizações se enquadram no cenário mercadológico. O empreendedorismo é

apresentado no sentido de esclarecer as características das pessoas envolvidas nesse tipo de atividade, assim como demonstrar sua relevância para a economia das sociedades. Por fim descrevem-se as explicações e análises do Plano de Negócios, amplamente utilizado pelas mais variadas tipologias de organizações. Este é imprescindível a todos os diferentes tipos de negócios, e aqui é exposto, detalhando as caracterizações do empreendimento, modos de operação, estratégias e projeções.

O segundo capítulo traz a temática das agências de comunicação, tipo de empreendimento abordado neste trabalho, introduzindo o histórico das mesmas no Brasil, suas tipologias e divisões de acordo, por exemplo, com serviço prestado. E, ainda exibe um olhar crítico sobre o cenário atual favorável à criação, desenvolvimento e funcionamento das agências. Também são abordados alguns fatores pontuais como: fluxograma deste tipo de empresa, formas de encaminhamento de projetos, maneiras de trabalho, além dos tipos de atividades e funcionamento.

O terceiro e último capítulo expõe a atividade de Relações Públicas interligando-a às *startups*. Iniciam-se com as definições, conceitos e tipos de *startup* especificando a temática concorrencial com a teoria da “Estratégia do Oceano Azul”. Em seguida complementa-se a discussão com parâmetros metodológicos e conceituais sobre Planejamento Estratégico, suas funcionalidades, utilidades, e seu poder de agregar direcionamentos e orientações às estratégias organizacionais. Na última parte, a relação entre as *startups* e os profissionais de Relações Públicas é justificada a partir de informações sobre a profissão, seus objetivos, áreas de atuação, modo de trabalhar, públicos enfim suas vantagens e potencialidades como empreendedor ou gestor em *startups* de agências.

1. APORTES PARA A REFLEXÃO: NEGÓCIOS, SISTEMAS ORGANIZACIONAIS, EMPREENDEDORISMO E PLANOS

1.1 As Formas Societárias e os vínculos com os Negócios

Atualmente, as empresas estão crescendo e se expandindo constantemente, geradas pelas variações do mercado e alterando-o ao mesmo tempo. Isso ocorre em todos os âmbitos do mundo do trabalho seja no contexto social, cultural, jurídico ou mesmo mercadológico.

Apesar das distintas perspectivas que se envolvem nesta discussão, busca-se tratar neste tópico os tipos de negócios básicos mencionados nas Leis e no Código Civil brasileiro. Neste, as organizações são subdivididas em: sem fins lucrativos, entre elas as fundações e associações; e as de fins ou atividades econômicas que possuem como fundamentos a produção e a circulação de serviços e produtos, a junção de trabalho e capital de investimento e, principalmente, o envolvimento de colaboradores como parte do processo.

Desta forma, como se observa no Art. 966 do Código Civil, existem sociedades e atividades que não possuem em seu âmago características empresariais, as quais não serão abordadas neste estudo, uma vez que o enfoque será para o âmbito empresarial.

Assim, as sociedades com objetivos mercantis e civis são denominadas de sociedades empresariais e podem ser: *Sociedade Limitada*, a qual possui responsabilidade de capital limitada a seus sócios, que são os possuidores do capital dessa empresa; ou *Sociedade Anônima*, estabelecida por cotas, cujas ações podem ser negociadas na Bolsa de Valores (as abertas) ou distribuídas particularmente entre os sócios (as fechadas). Ambas são fiscalizadas pela Receita Federal e outros órgãos estaduais e municipais e estão sujeitas às regras do Ministério do Trabalho.

Um novo tipo de sociedade foi estabelecido no Código de 2002, a *Sociedade Simples*. Esta é assim denominada por se dedicar a atividades de natureza intelectual, literária, científica, ou seja, de bens ou de serviços exercida pelos

próprios sócios, tais como advogados, arquitetos, cobrança, contabilidade etc. Não é considerada como uma Sociedade Empresária, pois os colaboradores não produzem um bem ou produto, mas sim um serviço.

De acordo com os aspectos jurídicos no Brasil podemos salientar que todos os tipos de organizações existentes se enquadram nesta legislação, seja empresas familiares que possui colaboradores em sua produção ou grandes grupos empresariais.

Uma vez explicitados os tipos de negócios empresariais e como eles serão reconhecidos perante a lei brasileira, passamos a apresentar a categorização dos negócios enquanto ramos de atuação e o envolvimento no mercado de bens e serviços.

Salim *et al* (2005) divide os negócios que completam a cadeia do mercado atual em cinco categorias, conceituando cada uma delas de forma bem simplificada e concisa. A primeira é a Empresa de Prestação de Serviços cujo:

(...) objeto de comercialização é um serviço prestado ao cliente, tal como contabilidade, aconselhamento jurídico, conserto de algum equipamento, desenvolvimento de um software, consultoria técnica e etc. (SALIM *et al* 2005, p. 7).

O autor descreve este tipo de empresa como sendo de estrutura mais simples, por não possuir alguns itens em sua composição básica, fundamentais em outros tipos de empresas, como por exemplo, a existência de estoques, o que facilita a operação e reduz a necessidade de um aporte maior de capital. Em alguns casos como, as consultorias, pode-se contar com os próprios sócios e profissionais como vendedores, estando os custos das vendas embutidos nos valores dos serviços prestados, o que torna a estrutura deste tipo de empresa mais simples.

Já venda de varejo, segunda categoria citada pelo autor, é:

(...) aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidades geralmente pequenas, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio, qualquer parcela da quantidade comprada. (SALIM *et al*, 2005, p. 7).

Este tipo de negócio trabalha diretamente com o cliente tendo a necessidade de lidar com ele cotidianamente de modo inevitável. Por isso uma característica fundamental do negócio é a qualidade no atendimento ao público, inclusive esta é um fator determinante para o sucesso da empresa. Outra distinção é a necessidade de estoques e de pagamento de porcentagens de valores ou comissões sobre as vendas.

A Distribuidora é outra categoria de empresa que comercializa produtos ou um conjunto destes numa determinada região. De acordo com Salim *et al* (2005) é comum que em alguns casos a distribuidora atue como uma “cadeia de revendas”, o que faz com que nesse caso adquira características de venda a varejo, embora fossem as revendas associadas responsáveis pela venda direta ao consumidor final. É comum também que este tipo de empresa atue fortemente no planejamento e treinamento das revendas e de seus colaboradores instruindo como se devem abordar o público-alvo, os clientes, ou como apresentar o produto.

Já as empresas Industriais, a quarta categoria, são aquelas que fabricam produtos a partir do uso de insumos ou os transformam em outros, montam, reorganizam, em fim trata-se das indústrias em si. A fabricação de produtos é feita a partir de encomendas ou para formar estoques para posterior escoamento. As unidades para estocagem é determinada pelas previsões e estatísticas de demanda. Revendas, concessionárias e distribuidoras são normamente as responsáveis direta ou indiretamente pela comercialização desses produtos ao consumidor final, mas ainda, segundo Salim (2005), em alguns casos a própria indústria pode comercializar seus produtos diretamente.

Por fim, a quinta categoria de empresa que se refere à denominada de Mista, isto é: aquela que possui atributos de dois ou mais tipos de empresas. Para o autor é comum hoje em dia esta tipologia. Ademais, pode ainda ocorrer que “um grupo de

unidades de negócio: uma fabricando, outra vendendo e ainda outra dando apoio e consultoria aos clientes etc.” (SALIM, 2005, p. 11).

Uma vez observado as diversas distinções das empresas segundo os negócios e pela sua posição no mercado, passamos a explicar sobre os tipos de organizações, seus sistemas e as mudanças de valores que tem ocorrido no mercado para subsidiar a discussão do estudo.

1.2 Os Sistemas Organizacionais e as Mudanças de valores do Mercado

As organizações existem desde os primórdios da humanidade e são fundamentais para a vida em sociedade. Atualmente o mundo possui um número muito maior de organizações, e o estilo de vida moderno torna as pessoas, cada vez mais dependentes e envolvidos com estas formas organizativas da sociedade.

As organizações neste cenário de mundialização e globalização têm ocupado um espaço significativo no cotidiano das pessoas, tornando-se um dos principais pontos de alavancagem da vida pessoal. Elas exercem uma influência, cada vez maior sobre as condutas individuais, além de contribuir econômica, social e culturalmente, para edificar a ordem social. Este processo acontece muitas vezes ao nível simbólico, já que as organizações facilitam a articulação das relações sociais tecidas entre os vários indivíduos e grupos que compõem a sociedade.

Ao tratar do conceito em si de organização, Kunsch (2003) diz que a maioria dos autores trabalha amplamente sobre dois aspectos: o ato ou efeito de organizar, que é função da administração; e o uso do termo "organização", como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenha funções e trabalha conjuntamente para atingir objetivos comuns.

Para Mattos (apud Kunsch 2003, p. 24), são dois significados básicos para o termo organização: um que se refere ao estudo e ação sobre órgãos, instituições e empreendimentos, com o intuito de transformá-los mais eficientes e eficazes, reduzindo custos materiais e sociais, sem esquecer que tudo envolve diversos aspectos sociais e culturais, por exemplo, e que estes empreendimentos possuem como característica primária ser feito por e para os homens. E, o outro significado

tem origem no termo grego *organon*, que significa “órgão”, ou seja, um instrumento para que uma finalidade seja alcançada, em conjunto com outros órgãos que formam um sistema, com outros sistemas influenciando outros maiores e assim sucessivamente.

Chiavenato (1982) também relata duas definições para “organizações”:

1. Organização como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social.
2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles. (apud KUNSCH, 2003, p. 25)

A partir destas definições e tendo em mente as demandas da sociedade atual de serviços e produtos, é possível entender as funções sociais das organizações no mundo contemporâneo, especialmente pelas mudanças provenientes das mesmas na sociedade e no meio ambiente em que estão inseridas. Neste mercado competitivo as organizações passam também por processos constantes de inovação, e se reinventam ou criam novos mercados para atender as demandas e necessidades. Muitas vezes novas organizações são instituídas justamente para que seu poder de inovação e diferencial possa apoderar-se das oportunidades detectadas pela influência da competição acirrada.

Kunsch (2003) acredita que o segmento de serviços é um bom exemplo para visualização dessa realidade. Ou seja, quanto mais desenvolvida for uma sociedade, mais ela se valerá de organizações, uma vez que segundo Drucker:

a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos. (apud KUNSCH, 2003, p. 20)

O autor enfatiza ainda que na sociedade do conhecimento e da informação, a organização torna-se mais forte e agrega ainda mais características a si. Por isso, em sua opinião “em todos os países desenvolvidos a sociedade se transformou em uma sociedade de organizações, na qual todas ou quase todas as tarefas são feitas em e por uma organização” (DRUCKER, apud KUNSCH, 2003, p 20).

Reiterando a influência e importância das organizações na vida cotidiana das pessoas inseridas em uma determinada sociedade, Kunsch (2003, p.20) diz que:

Esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida são atendidas por meio de e nas organizações. Enfim, valemo-nos delas para sobreviver, para nos realizar, para ser felizes.

Rotineiramente, no senso comum, se utiliza os termos “organização” e “instituição” como se fossem sinônimos para definir determinado agrupamento de esforços e trabalho conjunto, ou ainda para delinear o que seria um espaço de trabalho organizado entre pessoas que possuem os mesmos objetivos e metas.

Contudo, existem diferenças entre os significados das duas terminologias. Kunsch apoiando-se em diversos autores tenta apontar as variadas formas de se interpretar os termos, indicando que a mais esclarecedora é a de Pereira (1988):

Organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica. *Instituição* é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas. (apud KUNSCH, 2003, p. 33)

Sendo assim, a organização que tem como objetivo atingir fins específicos seria a “instrumental”, enquanto que as instituições são organizações que possuem valores sociais e têm como objetivo o coletivo.

Não há como dizer que discussões a respeito desse assunto são conclusivas, porém percebe-se que existem diferenças entre os termos em questão e que no dia-a-dia, acabam sendo usados indistintamente.

Em contrapartida existe ainda a possibilidade de uma determinada organização ser ao longo do tempo institucionalizada, ou seja, transforma-se numa instituição. Para Selznick (1972):

a institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular; o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram e a maneira como se adaptou ao seu ambiente. (apud KUNSCH, 2003, p.39)

Para o autor a organização só passa a se institucionalizar a partir do momento que começa agregar à sua cultura e propósito, valores e ideais importantes para a sociedade, seja como um todo ou para a comunidade local onde está inserida. Não se pode afirmar se esse é um caminho para as organizações se perpetuarem atingindo o status de instituição, mas é fato que a postura de muitas delas tem sido diferenciada atualmente em relação a isso. Como explicita Kunsch:

Hoje as organizações estão bastante preocupadas com sua dimensão social, haja vista os enunciados de sua missão, sua visão e seus valores. Elas tentam demonstrar que não são apenas unidades econômicas, mas também unidades sociais. Engajam-se e investem em projetos sociais. (KUNSCH 2003, p. 40).

Por outro lado é bom lembrar que as organizações visam lucro e têm a função de produzir bens, prestar serviços e atender necessidades de seus próprios

participantes, que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços. Já a instituição não está focada no lucro econômico, tem a função de atender alguma necessidade básica da sociedade, sendo constituída por pessoas que compartilham um conjunto de crenças, valores, comportamentos, normas e procedimentos. Por isso são tão diferentes.

No que diz respeito à classificação das organizações existem diversas formas de fazê-la. Algumas são simples, pois as separam por tamanho ou volume de negócios, enquanto outras são agrupadas pela relevância em relação ao mercado: se atuam localmente, nacionalmente ou em diversos países. O ramo de atividade em que atuam também é uma forma de categorizá-las. Todavia para Kunsch existe uma forma muito usada atualmente de classificação que é feita com base no tipo de propriedade da organização:

Outra maneira simples e tradicional de classificar as organizações é pelas formas de propriedade - se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Nesse sentido, há hoje uma tendência em distribuí-las ao longo do primeiro setor (setor público – órgãos governamentais), do segundo setor (setor privado – empresas comerciais e industriais) ou do terceiro setor. Este último é formado por um conjunto muito diversificado de organizações cuja atuação é voltada para o social e não visam ao lucro; são as organizações não-governamentais (ONGs), as organizações voluntárias etc. (2003, p.41)

Dando continuidade às reflexões enfatizadas por Kunsch (2003), resumimos três das principais teorias sobre as tipologias organizacionais, no sentido de elucidar alguns dos processos e métodos utilizados nestas classificações.

Assim, a teoria de Talcott Parsons (1974), define quatro tipos de organização segundo a posição das mesmas num sistema social mais amplo, apoiando-se na função que cada organização desempenha na sociedade a partir de seus objetivos.

Sua preocupação [referindo-se a Talcott Parsons] é demonstrar a vinculação entre as organizações e a sociedade no sentido amplo. Considera assim que o primeiro tipo é a organização *econômica*, produtora de bens de consumo para a sociedade; o segundo, a

organização *política*, voltada para metas políticas; o terceiro, organização *integradora*, que visa resolver e administrar conflitos e busca o trabalho conjunto; e o quarto e último, a organização *de manutenção*, aquela que tenta cultivar e manter os valores sociais e culturais, por meio das atividades educacionais e culturais etc. (KUNSCH 2003, p. 43).

Já a classificação proposta por Amitai Etzioni (apud KUNSCH, 2003, p. 43), classifica as organizações em três grupos, de acordo com o controle exercido pelas mesmas sobre seus integrantes ou colaboradores. São as: *coercitivas*, *utilitárias* e *normativas*. Essa divisão apodera-se do grau de sujeição, ou seja, da relação de controle e poder entre os indivíduos envolvidos, no caso quem controla e quem é controlado. Chiavenato (1982 apud KUNSCH, 2002, p. 43) apresenta em sua obra o Quadro 1 – com o intuito de auxiliar na visualização e entendimento da proposta de Etzioni.

Quadro 1 - Tipologia das organizações segundo Etzioni

Tipo de organização	Controle predominante	Ingresso e permanência dos participantes	Envolvimento dos participantes	Exemplos
Coercitivas	Coercitivo	Coação, força ameaça, medo imposição	Alienatório em face do temor	Prisões, instituições penais
Utilitárias	Remunerativo	Interesse, vantagem percebida	Calculativo, em face do interesse quanto às vantagens	Empresas em geral
Normativas	Ideologia, consenso ético	Convicção, fé, ideologia, crença, fervor	Moral e motivacional	Igrejas, universidades, hospitais

Fonte: KUNSCH (2003), p. 43 e 44.

Peter Blau e Richard W. Scott (apud KUNSCH, 2002, p. 44 e 45) fazem essa divisão apresentando quatro tipos de organizações, que são: as associações de benefícios mútuos, as organizações de negócios ou de interesses comerciais, as de serviços e as de bem-estar público. Esta classificação se apoia na definição dos principais beneficiários de cada um dos tipos.

Chiavenato (1982 apud KUNSCH 2002, p.45) também esquematiza a versão sobre a divisão das organizações de Blau e Scott, no Quadro 2:

Quadro 2 - Tipologia das organizações segundo Blau e Scott

Tipo de organização	Beneficiário principal	Exemplos
De benefícios mútuos	Os próprios participantes	Cooperativas, associações de classe, sindicatos, fundos mútuos, consórcios, etc.
De interesses comerciais	Proprietários ou acionistas da organização	Empresas privadas ou sociedades anônimas
De services	Os clientes ou usuários	Hospitais, universidades, organizações filantrópicas
De Estado	O público em geral	Organização militar, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico, correios e telégrafos

Fonte: KUNSCH (2003), p. 45.

Kunsch (2002), por sua vez, ilustra estas tipologias apresentando um quadro comparando as diversas colocações dos autores supracitados com o intuito de elucidar os parâmetros usados por cada um deles em suas classificações. O Quadro 3 foi adaptado para este estudo como forma de sintetizar as três abordagens consideradas mais abrangentes.

Quadro 3 - Estudo comparativo das tipologias das organizações

Autores	Indicativo Predominante	Organizações
Parsons	Função ou meta	1. Econômicas 2. Políticas 3. Integradoras 4. De manutenção
Etzioni	Poder e sujeição	1. Coercitivas 2. Utilitárias 3. Normativas
Blau e Scott	Beneficiário principal	1. De benefícios mútuos 2. De negócios 3. De serviços 4. De bem-estar público

Fonte: KUNSCH (2003), p. 48.

Finalizando a discussão sobre a classificação das organizações pode-se constatar que os diferentes enfoques dos autores apreciados – seja pela filosofia organizacional; centros de poder e decisão; aceitação desses por parte dos integrantes e/ou subordinados; grau de interesse, participação e satisfação pessoal, tamanho, processo de gestão, sistemas de trabalho, entre outros quesitos classificatórios - avaliar as organizações é importante para planejar estrategicamente a comunicação (KUNSCH, 2003, p.48 e 49).

1.3 Empreendedorismo

Uma das mais antigas definições de empreendedor, apesar das mais diversas formas de retratar e caracterizar este perfil e que demonstra de certa forma o pensamento e espírito desse indivíduo, é a de Schumpeter (apud DORNELAS, 2008, p. 22):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Existem, porém, muitas maneiras de se designar o entendimento básico da figura do empreendedor. Uma destas desvincula o mesmo da noção de simples empresário, uma vez que este é tomado apenas como um gestor dos negócios enquanto parte operacional, e o primeiro procura inovar, trazendo para seu trabalho, novas ideias e situações para acréscimo ou mudanças na empresa (DRUKER, 1987). Sendo assim, o perfil do empreendedor delineia-se como um profissional que além de pró-ativo, é acima de tudo criativo e inovador.

Para Dornelas (2008), o processo empreendedor caracteriza-se por trazer ao seu ramo de atuação algo novo, que tenha um valor para o meio em que se desenvolve. Engloba a devoção, o comprometimento, o investimento de tempo e esforços necessários para a criação e desenvolvimento da empresa e para as tomadas de decisões de forma crítica e consciente, além do total conhecimento sobre os riscos envolvidos e da admissão desses como sua responsabilidade. Ou seja, o processo empreendedor interliga todas as atividades, responsabilidades, funções e ações referentes à criação de novas empresas.

O autor Dolabela (1999) define o empreendedorismo como um neologismo derivado da tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao profissional empreendedor, como por exemplo, a definição do seu perfil, seu sistema e forma de trabalho, sua atuação enquanto profissional e gestor do próprio negócio e seus métodos de pensar e agir. Porém segundo Bom Ângelo (2003) a raiz da palavra *entrepreneur*, tem cerca de oitocentos anos, e deriva do verbo francês *entreprendre* – o qual significa fazer algo ou empreender. Etimologicamente traz o inter, do latim *entre*, que representa o espaço que vai de um

determinado lugar a outro, reciprocidade e interação, além do *pendre*, do latim *prehendere*, que significa utilizar, apoderar-se ou empregar.

É consenso entre diversos autores que o espírito do empreendedor remonta de muito antes do que a própria história, uma vez que abre a busca incessante por uma perspectiva de vida melhor, o que ocorre desde a antiguidade e as primeiras invenções humanas, até os grandes inventores que por muitas vezes trabalhavam sem apoio ou até mesmo sendo contrários aos governos.

Bom Ângelo (2003) aponta no mínimo, três características fundamentais que demonstram a vocação empreendedora, que seriam: vontade e habilidade para inovar com algo que tenha potencial para melhorar uma empresa, comunidade, família ou raça humana; capacidade de encontrar novas possibilidades para ideias já existentes, trazendo algo benéfico para a sociedade; e pré-disposição para tornar algum produto, sistema ou processo mais eficiente, econômico e acessível.

Em concordância com essas características, Drucker (2003) diz que o empreendedor não se contenta em simplesmente melhorar ou modificar de forma significativa o que já existe. Eles procuram transformar o que têm disponível em recursos novos e diferentes, ou combinar outros existentes, em uma nova e mais produtiva configuração que busca outros panoramas de resultados organizacionais, cada vez mais positivos. Ainda segundo Schumpeter (apud DORNELAS, p.22), o empreendedor não é só aquele que cria negócios e oportunidades, ele pode inovar também junto às organizações já estabelecidas, instituindo o que Dornelas (2007) classifica como empreendedorismo corporativo, que se trata de um dos oito tipos cabíveis de empreendedores descritos por ele.

Sendo assim, constatamos que um dos papéis mais importantes do empreendedor é enquanto agente de mudanças, uma vez que suas inovações geram oportunidades que suscitam um diferencial e projetam o negócio mais fortalecido em um mercado cada vez mais competitivo e acirrado. Uma prova disso é o alto poder de modificação da indústria tecnológica, por exemplo, e o ritmo do capitalismo e do mercado que fazem com que ela se inove o tempo todo, gerando produtos e serviços com obsolescência programada e exigindo, cada vez mais,

pessoas inovadoras e projetos ousados, fazendo surgir um novo perfil de empreendedor.

Outros autores como Cantillon e Say (apud FILION, p. 6) e o próprio Schumpeter, referem-se ao ato ou atitude de empreender, como sendo inovador, criativo, mas especialmente como aquele que envolve diretamente trabalhar com riscos. Com a ampliação da globalização, a concorrência mundial tornou-se mais acirrada, uma vez que empresas têm mais acesso aos diversos países. Isto também transformou e aumentou a gama de produtos e serviços oferecidos no mundo. Falta então destacar que os riscos também aumentaram e precisam ser assumidos, assim como, o empreendedorismo que carece ser estimulado pelas organizações, que almejam estar sempre inseridas e citadas como referência em inovação e versatilidade.

Deste modo, frente a estas mutações no mercado, o qual exige uma postura que privilegia a criatividade, adaptabilidade e acima de tudo inovação e a constante renovação, surgem as *startups*. Estas se caracterizam por serem empresas jovens, ou um novo projeto de empresas já consolidadas, que estão sendo formadas a partir da visão de um grupo de empreendedores, que se unem para concretizar um determinado conceito empresarial, o qual se discute, com mais detalhes no próximo capítulo.

1.4 Plano de Negócios

Os empreendedores estão cada vez mais dominando o ambiente empresarial, e como dito, empreendedorismo trata-se principalmente de detectar e identificar como aproveitar oportunidades criadas no mundo contemporâneo.

Torna-se também cada vez mais necessário que esses empreendedores analisem, pensem e definam bem os mais diversos fatores que estão ligados direta ou indiretamente com os seus negócios, para assim planejar minuciosamente o encaminhamento que deve ser dado antes de iniciar as atividades de uma empresa ou ainda no princípio, em sua abertura.

Esse planejamento envolve o chamado Plano de Negócios, que se trata de um documento de diretrizes. Atualmente os administradores têm se apoderado com mais frequência dessa ferramenta com o intuito de definir exatamente para onde a empresa vai, e como ela chegará até seu objetivo.

A definição de Plano de Negócios dada por Salim *et al* (2005, p.3) assume que:

Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Salim *et al* (2005) diz ainda que a visão desse Plano de Negócios deve se adequar e depende do ciclo de vida e estágio de desenvolvimento que cada empresa se encontra.

No caso das *startups*, tipo de iniciativa abordado neste trabalho, Salim reitera que esse é o melhor instrumento para torná-las uma realidade, uma vez que nele estarão contidos os detalhes e condições de funcionamento da futura empresa.

Sendo assim, o Plano de Negócios pode ser visto como um projeto para a empresa que está sendo criada ou otimizada, no qual todas as questões devem ser levadas em conta, estudadas detalhadamente, compreendidas para que a tomada de decisões possa ser feita de maneira correta e segura. Porém, isso não faz com que este documento seja encarado como um conjunto de respostas que caracteriza o produto vendido ou serviço prestado, já que a análise deve da empresa em si: qual o formato mais adequado; modos de operação mais viáveis e a postura, habilidades e conhecimentos que esta e seus responsáveis precisam dominar.

Preparar um plano de negócios exige tempo e esforço. Pode-se calcular que o esboço preliminar vai levar 200 horas para ser feito, o que é tempo bem empregado não somente por poder assegurar que você vai levantar o capital necessário, mas também porque o

processo vai ajudá-lo a responder às perguntas essenciais para identificar a oportunidade e dar-lhe novo formato para que se torne melhor. Lembre-se de que o planejamento do negócio é um meio para um fim, não o resultado final. (Dornelas 2008, p.39).

Ainda segundo Dornelas (2008), existe certo grau de erro em se dizer que um Plano de Negócios tem como fator primordial o levantamento de recursos, pois embora um bom planejamento apresentado nesse tipo de documento ajude para que isso aconteça, essa não é a finalidade. Já que o autor esclarece qual a melhor finalidade de se elaborar tal plano:

O plano de negócios testa a viabilidade de uma ideia, é um processo dinâmico, comparável a resolver um quebra-cabeça. Assim que você começar a preencher as lacunas, começa a vislumbrar a imagem real. É verdadeiramente uma oportunidade? Muitos candidatos a empreendedores perseguem obstinadamente ideias que não são oportunidades, e o tempo investido num plano de negócios lhes pouparia milhares de dólares e horas gastas em empreendimentos infrutíferos. (p. 40).

O autor também ressalta que uma organização empreendida de forma eficaz, talvez seja o maior benefício desse planejamento, uma vez que proporciona uma maneira de transmitir o potencial do negócio para atrair investidores e dialogar para a inclusão de parceiros estratégicos, fornecedores necessários e, é claro estabelecer os clientes em potencial, para garantir o sucesso do negócio. Já para o próprio empreendedor enquanto gestor do negócio, segundo o Dornelas (2008), o Plano de Negócios pode provocar um conhecimento aprofundado do seu trabalho, em especial em como tratar com as partes interessadas. Em uma análise final, aumenta as chances de sucesso do novo negócio.

O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, elenca algumas considerações sobre o que se deve conhecer antes de iniciar a composição do Plano de Negócios, tal como se informar sobre o ramo de atividade que estará atuando, avaliar os mercados consumidor, fornecedor e concorrente, definir os produtos a serem fabricados, as mercadorias a serem vendidas ou os serviços a serem prestados, analisar a localização da empresa, conhecer sobre marketing, saber qual deve ser o processo operacional, a projeção do volume de

produção de vendas ou de serviços, a necessidade de recursos humanos, e evidentemente uma análise financeira.

Quanto à elaboração deste documento, existem alguns tópicos que são mais comumente utilizados para que isto seja concretizado. O intuito é a partir de diferentes planejamentos, expor claramente, de forma geral, a natureza do empreendimento, como ele funciona e o que está sendo planejado. O *sumário executivo*, por exemplo, é a principal parte do Plano de Negócios, uma vez que define o negócio de forma geral, enunciando as propostas do mesmo, as estratégias e o modelo de negócio aplicado, fazendo uma breve explicação sobre a empresa e recomendações sobre os objetivos do próprio Plano de Negócios: esta parte demonstra objetivamente se o leitor deve ou não continuar a lê-lo. O *planejamento estratégico do negócio* precisa conter os direcionamentos que se pretende dar ao empreendimento, em que etapa se encontra atualmente, sua missão e visão, os objetivos do mesmo enquanto negócio, além da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que trata de uma sigla em inglês para a definição das potencialidades, fraquezas, oportunidade e ameaças de determinada empresa, negócio ou empreendimento.

Em seguida a *descrição da empresa ou empreendimento* expõe o histórico, o organograma, a estrutura organizacional, as parcerias etc. No caso de se tratar de uma empresa já consolidada devem constar também, o faturamento e o crescimento dos últimos anos. *Produtos e serviços* é uma seção de detalhamento do que é produzido ou prestado, como isso é feito, se existe ou não patentes relacionadas etc. Uma *análise de mercado* e um *plano de marketing*, embora com suas peculiaridades enquanto partes diferentes de um mesmo plano, estão altamente atreladas, já que a primeira parte explana e demonstra para o leitor o conhecimento do empreendedor sobre o mercado em que está atuando ou pretende atuar, seu público-alvo e a segmentação desse mercado. A segunda parte deve prever como se pretende atrair consumidores, comercializar os produtos ou serviços, abordar o público-alvo previamente conhecido e conquistar clientes num determinado setor do mercado em questão.

E por último, o *planejamento financeiro*, que como o próprio nome diz, vai abranger a questão financeira estipulando e quantificando valores sobre as ações

que estão sendo arquitetadas e projeções futuras, a fim de fornecer subsídios para o sucesso econômico desse empreendimento, abordando lucratividade, prazos, relação de investimento e retorno entre outros fatores.

Salim *et al* (2005) discorre em sua obra também sobre a questão dos horizontes do planejamento, que são basicamente as diferentes perspectivas cruciais para que o Plano de Negócios seja planejado de acordo com um período ideal para cada tipo de empresa. O autor explicita esse ponto de discussão a partir de algumas definições:

Planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento (pode ser uma empresa, ou uma nova unidade da empresa), seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos (para um mercado, um território), culminando com a definição das ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas para o empreendimento. (SALIM *et al* 2005, p. 16).

Após definir planejamento, o autor delinea o conceito do horizonte de tempo do mesmo:

Horizonte de Tempo e Planejamento é o intervalo de tempo para o qual o planejamento é imaginado. Um planejamento deve ser realizado para um determinado espaço de tempo futuro. Conforme o prazo utilizado de horizonte de tempo de planejamento, o PLANEJAMENTO pode ser DE CURTO PRAZO (até 1 ano) OU LONGO PRAZO (até 3 a 5 anos). (SALIM *et al* 2005, p. 16).

Como terceira definição que o autor julga importante para explicitar a questão dos horizontes, ele conceitua o ciclo de vida dos produtos, já que nesse caso o planejamento deve ser feito especificamente, uma vez que a duração pode ser maior ou menor, influenciando operações e a própria lucratividade da mesma:

O ciclo de Vida de um Produto é a sequência de fases que ocorrem enquanto o produto existe. Essas fases são: criação do produto, crescimento ou evolução, maturidade e declínio, cujas durações dependem, entre outros fatores, do produto e da tecnologia utilizada. (SALIM *et al* 2005, p. 16).

Por fim, Salim *et al* (2005), apresenta a diferenciação de planejamento estratégico e operacional como forma de definir horizontes a serem tratados de maneira distinta no Plano de Negócios:

O **Planejamento Estratégico** está associado a uma linha de atuação que visa atingir objetivos de longo prazo. Ele define qual o negócio da empresa, onde ela está hoje e onde quer chegar. Para isso, fixa macros objetivos que necessitam ser detalhados e compatibilizados com as possibilidades a cada ponto de sua execução.

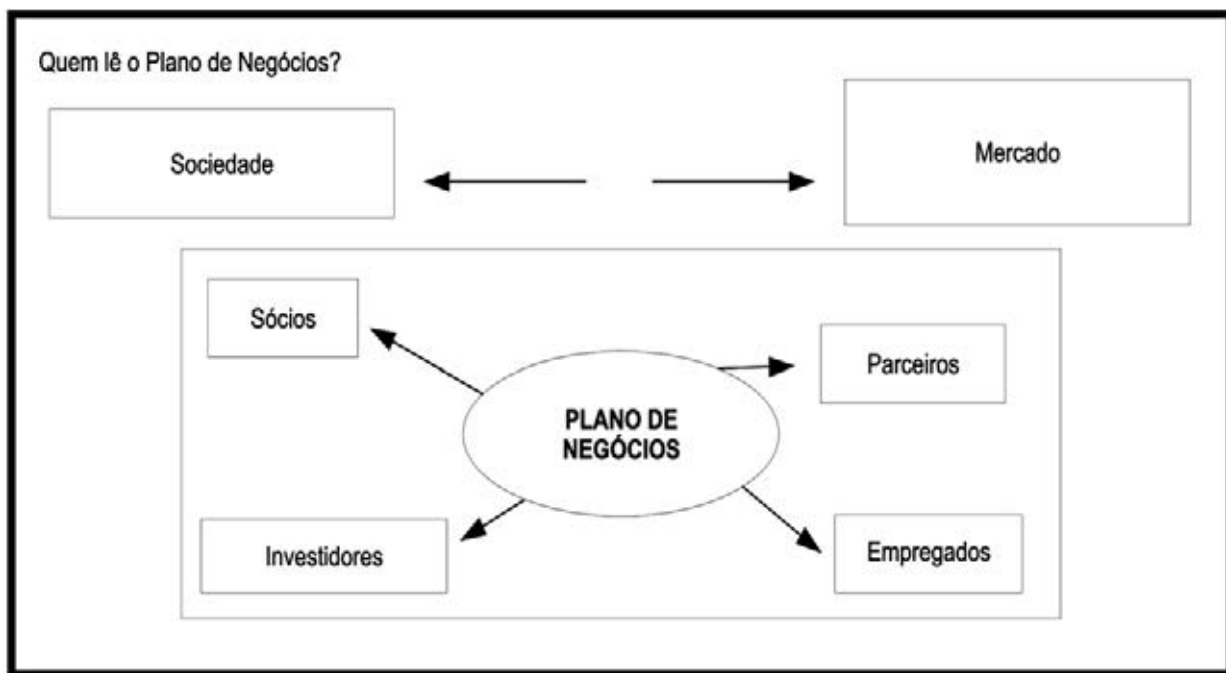
O **Planejamento Operacional** parte do planejamento estratégico e detalha, cada um de seus macro objetivos, em metas (normalmente definidas em termos de números) e em planos para alcançar essas metas. Geralmente tem horizonte de curto prazo e é muito sensível às variações de cenários do ambiente. Costuma orientar o dia-a-dia da empresa, mas sempre vinculado ao planejamento estratégico.

Outro ponto importante para se tratar a respeito dos Planos de Negócios é que existem, segundo Dornelas (2008), três tipos de planos, e que cada um desses corresponde ao que e para quem se pretende descrever o negócio ou empreendimento em questão.

Embora as ênfases sejam diferentes de acordo com cada leitor que se pretende alcançar, Salim (2005) pondera que “o Plano de Negócios no todo ou em parte interessa a todos os *stakeholders*. Os *stakeholders* são o conjunto de todos os grupos de pessoas que de alguma maneira tenham interesse ou sejam afetados pela empresa” (p. 28). Isto é, mesmo que a composição do plano seja diferentemente abordada para cada grupo específico, todos os envolvidos devem ter conhecimento do Plano de Negócios.

A figura 1 ilustra esquematicamente, de forma simplificada, o que foi apresentado a respeito de quem deve ler o Plano de Negócios:

Figura 1 - Esquema de Leitura de um Plano de Negócios



Fonte: SALIM *et al* (2003), p. 29.

Uma vez decorridos os aportes teóricos administrativos sobre tipos de empresas, organizações, Plano de Negócios e empreendedorismo, serão agora explanados assuntos ligados às agências de comunicação, como forma de elucidar o âmbito empresarial da área de serviços que se pretende manter aqui sob enfoque.

2. UMA EXPLANAÇÃO SOBRE AS AGÊNCIAS: TIPOLOGIA, ATUAÇÃO, FUNCIONAMENTO E MERCADO

2.1 Histórico das Agências de Comunicação no Brasil

A história das agências de comunicação no Brasil inicia-se em meados do século XX. Naquela época trabalhavam basicamente negociando espaços em jornais para seus clientes, cuidavam também da redação, em alguns casos, garantindo que os textos publicados para os assessorados seriam escritos e impressos da maneira mais clara possível e conforme a intenção do cliente. Porém, com a chegada das multinacionais no Brasil, estes serviços, que remontavam aos prestados pelas agências europeias e americanas no século anterior, passou por um processo de reestruturação, começando a serem oferecidos mais completos, que incluíam desde planejamento das propagandas e conteúdos, a veiculação dos mesmos até a elaboração dos próprios anúncios das empresas clientes.

Segundo Vazquez (2010), o grande impulso na inovação das agências no Brasil também se deve a chegada das multinacionais no país:

Com a chegada das multinacionais houve também a entrada de agências estrangeiras dentro do mercado publicitário brasileiro, e essas agências foram as grandes responsáveis pela impulsão nas melhoras das técnicas utilizadas no planejamento comunicacional, agregando toda experiência de mercado internacional nas situações locais. (p. 26).

Todavia, ainda de acordo com autor, o grande impulso para as agências de publicidade só viria depois, com o desenvolvimento de novas tecnologias e dos novos meios de comunicação de massa que anulariam de vez, as dificuldades geradas pelas distancias entre diversas partes do mundo, consolidando ainda mais a globalização da informação. O rádio, primeiro deles, recebeu grande porcentagem das verbas publicitárias, mas perdeu recursos financeiros com o advento da televisão. A época do surgimento da mesma coincide com um período de grande mudança na economia brasileira, uma vez que o êxodo rural trouxe para as cidades um número muito grande de pessoas, aumentando consideravelmente o volume de

bens de consumo, e evidentemente a necessidade do próprio consumo destes bens. E trabalhando diretamente com esse consumo estava a publicidade e a propaganda.

Sendo assim, deu-se a modificação e desenvolvimento das agências de publicidade, para que o trabalho com a imagem dos clientes e seus produtos pudesse ser feito cada vez melhor. E, para que essa classe que adquiria poder de consumo fosse diretamente afetada pelas peças de propaganda que estimulavam e propagavam produtos e serviços.

A árdua disputa pela atenção do consumidor é o desafio que a propaganda enfrenta diariamente, exigindo muita criatividade na solução de problemas de comunicação, ao lado da indispensável capacitação profissional e experiência, para que a comunicação publicitária se torne efetiva e eficaz. (PINHO, 2001, p. 256).

Evidentemente, que ao tratar-se de agências e do início delas no Brasil, intrinsecamente refere-se às agências de publicidade e propaganda, que foram as pioneiras não só no País, mas também na Europa e EUA, e que até hoje movimentam muitos bilhões a mais do que o restante das agências de comunicação. Porém existem as agências de Relações Públicas que segundo Mainieri (2007):

No Brasil como em alguns países da Europa convencionou-se chamar esse segmento, de mercado das agências de comunicação. De uma certa forma acompanhando uma tendência que se observa inclusive na nomenclatura dos departamentos ou setores responsáveis por essas áreas dentro das organizações, numa tentativa de tornar mais abrangente o espectro de atividades sob sua responsabilidade (...) (p. 5).

Ainda segundo o autor, “nos últimos anos as agências de relações públicas e as de assessoria de imprensa vêm constituindo o mercado da comunicação organizacional no Brasil” (p. 5), e vem crescendo no País principalmente a partir dos anos 90, já que é possível observar uma nova postura das organizações em relação à comunicação, pelos investimentos que agora são feitos nesse tipo de serviço e podem ser considerados estratégicos no mundo dos negócios.

Falando ainda a respeito das agências de comunicação, embora os estudos sejam escassos com o intuito de regular e monitorar esse mercado, existem atualmente “duas importantes entidades no contexto do mercado da comunicação organizacional no Brasil, a Associação Brasileira de Agências de Comunicação - Abracom e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje. O papel dessas entidades tem de forma consistente tentado qualificar esse segmento e divulgar o caráter estratégico da comunicação nas organizações.” (MAINIERI, 2007, p. 5).

Sendo várias mudanças, tanto do ponto de vista da própria publicidade como no âmbito sócio econômico do País na época, era claro notar-se grandes alterações de comportamento, uma vez que essa nova classe consumidora possuía uma demanda diferente e um perfil de exigência maior com relação à qualidade dos produtos oferecidos. E dado que o valor do trabalho publicitário encontra-se na influência exercida sobre o cliente ou consumidor potencial e não necessariamente na venda propriamente dita de produtos, a publicidade existe para atrair olhares e a atenção dos clientes e não para captação dos mesmos para uma marca, serviços e produtos.

Nesse contexto as agências tem buscado tornarem-se mais versáteis em relação ao uso da estratégia utilizada no seu dia-a-dia, procurando sempre ter isso como base, indo além do convencional, mantendo esse pensamento estratégico incluído em todos os setores cabíveis à agência de propaganda “o planejamento, a criação, a produção e a veiculação da propaganda” (PINHO 1991, p. 139), tendo em mente a estrutura básica das mesmas:

(...) é configurada pelas três principais modalidades de trabalho que faz para seus clientes: o *atendimento*, a *criação* e a *mídia*. Quando a agência é maior, outras áreas especializadas (como pesquisa, produção, planejamento, tráfego) ou ferramentas de comunicação (Relações Públicas, Merchandising, Promoção, etc.) se fazem presentes, constituindo-se cada área da agência por desde uma até várias dezenas de pessoas, de acordo com o tamanho e a estrutura da empresa. (PINHO 1991, p. 140).

Como forma de sintetizar a importância e a dimensão que as mudanças geraram, através dos tempos, no público consumidor, no trabalho e no modo de atuação das agências, tanto publicitárias de propaganda, como nas de comunicação como um todo, pode-se apresentar que:

Tamanho são as constantes mudanças que estão acontecendo nos processos de comunicação na época da globalização, onde a demanda por informação e conhecimento estão cada vez maiores que já se começa a vislumbrar como seriam as mudanças que as agências sofreriam em curto prazo. Dessa maneira com a sociedade buscando soluções cada vez mais imediatas, as agências passariam a ter um formato enxuto utilizando de profissionais que fossem flexíveis e capazes de abstrair das diversas situações um grande número de possibilidades, além de serem multifuncionais podendo realizar diversas atividades sendo cada vez mais participativos nas principais ações. Seguindo as mesmas tendências os cargos também passariam por alterações de acordo com as novas demandas tecnológicas e estratégias do mercado do trabalho, mas como explicado [...] essas são apenas teorias futuras. (VAZQUEZ 2010, p. 28).

Evidentemente que como colocado pelo próprio autor, isso são apenas previsões futuras do que parece ser o próximo estágio de metodologia de trabalho e perfis profissionais que devem ser adotados pelas agências, de acordo com os novos modelos e demandas do mercado.

2.2 Cenário Atual Favorável

Tendo em mente a noção de empreendedorismo, o histórico das agências, os tipos de organizações e como os negócios existem e acontecem, pode-se agora dar espaço aos diálogos a respeito do contexto econômico brasileiro e das assessorias.

Com a ascensão da classe média, tornou-se viável e possível que pessoas pudessem desenvolver na prática, seu espírito empreendedor, houve, portanto um aumento considerável das micro e pequenas empresas (MPEs). As definições que delineiam e classificam as empresas de acordo com seu tamanho, são difíceis de

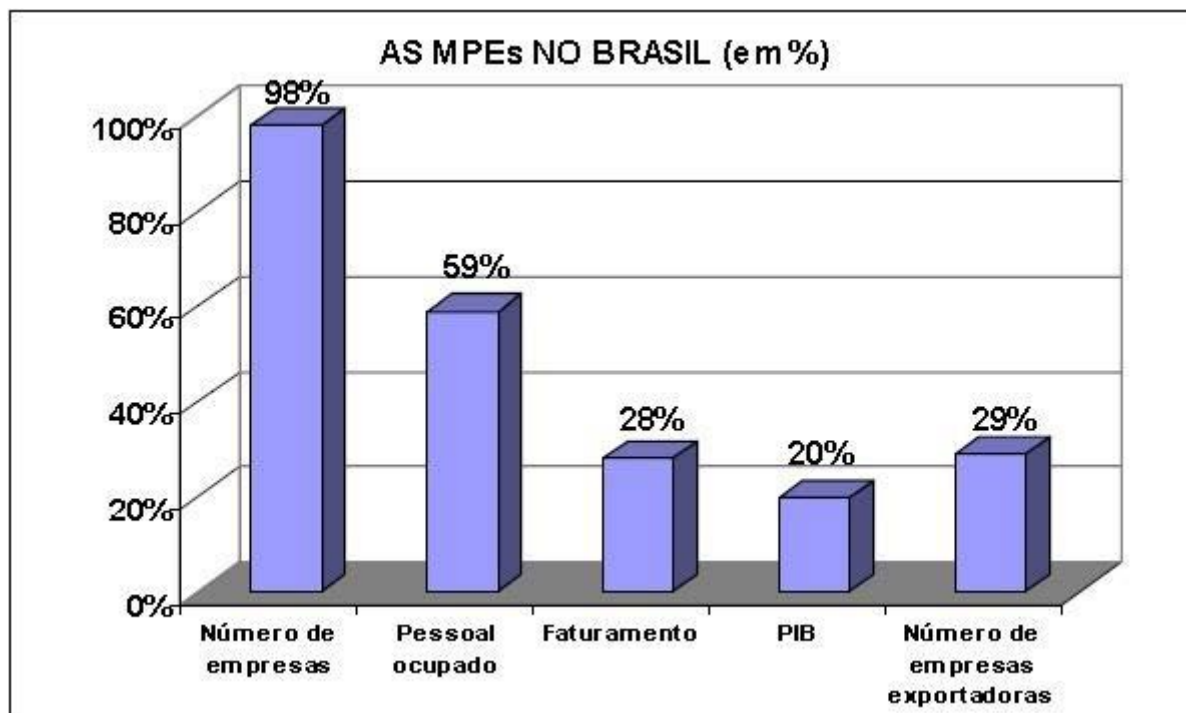
serem analisadas já que diversos autores, órgãos e instituições traçam isso sobre perspectivas diferentes.

Segundo Terence (2002):

Existem, no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), verifica-se que as atividades das micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, ou seja, 59% dos trabalhadores do Brasil (incluem-se neste cálculo os empregados e micro empresários da MPEs e os indivíduos que possuem seu próprio, mas não têm empregados). As MPEs industriais exportadoras representam um universo de 4.000 empresas, que exportam cerca de US\$ 800 milhões anualmente. As MPEs são ainda responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. (p. 58).

Com base nesses dados a autora ainda ilustra a partir de um gráfico do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) a situação deste tipo de negócio no Brasil, conforme a Figura 2:

Figura 2 – As MPS no Brasil



Fonte: Sebrae 1999.

Outros dados do SEBRAE, contidos em tabela da obra de Tachizawa e Faria (2004) remete justamente à influência social das MPEs, como se observa na Figura 3:

Figura 3 - Representatividade das MPES no Brasil

Representatividade das MPES no Brasil

- ☐ 4,5 milhões de estabelecimentos;
- ☐ 48% da produção nacional;
- ☐ 98,5% das empresas existentes no país;
- ☐ 95% das empresas do setor industrial;
- ☐ 99,1% das empresas do setor de comércio;
- ☐ 99% das empresas do setor de serviço;
- ☐ 60% da oferta de emprego;
- ☐ 42% do pessoal ocupado na indústria;
- ☐ 80,2% dos empregos no comércio;
- ☐ 63,5% da mão-de-obra do setor de serviços;
- ☐ 21% do Produto Interno Bruto (ou R\$189 bilhões).

Fonte: Sebrae, 1999.

Primeiramente, nota-se que o ambiente empresarial no Brasil tem crescido nos últimos anos, graças a diversos fatores que possibilitaram o aumento da ação empreendedora, a economia do País desenvolveu-se e junto com ela surge a oportunidade dos brasileiros realizarem o sonho de se tornarem “donos” do próprio negócio. Com isso, a quantidade de micro e pequenos empresários têm subido vertiginosamente. Empreendimentos esses que, iniciam-se com pouco investimento e trazem lucro num curto espaço de tempo.

Dornelas (2008) demonstra em sua obra esse aumento das micro e pequenas empresas na Figura 4 demonstrativa da atividade empreendedora por país:

Figura 4 - Atividades Empreendedora



Segundo o IBGE, 24% das empresas brasileiras declaram falência ainda no primeiro ano de sua existência. Este é um dado que deixa claro, o crescimento de oportunidades de empreendedorismo no Brasil devido o cenário econômico favorável, mesmo que o capital para investimento inicial nessas ações empreendedoras seja geralmente pequeno.

Consequentemente, ganha espaço no País as agências de comunicação, as quais fazem do seu negócio a prestação de serviços (assessorias) para outras organizações. Essas agências, inseridas num cenário favorável ao surgimento de micro e pequenas empresas, as quais na maioria dos casos não possuem capital de investimento o suficiente para estruturar e gerir departamentos de comunicação próprios, encontram um crescente número de clientes potenciais, ou seja, um mercado em ascensão.

Hoje em dia, a terceirização de determinados serviços é vista com olhares estratégicos com a empresa, já que no geral são capazes de agregar inúmeras vantagens, como redução de custos, com mão de obra especializada e treinada para desenvolver determinada atividade, garantia de qualidade elevada dos produtos e menor índice de burocracias. (VAZQUEZ, 2010, p. 22).

Sob outra ótica, porém, as próprias agências de comunicação se descobrem em ambiente favorável para surgimento e crescimento enquanto empresas, e para que se estruturem, se adaptem, evoluam institucionalmente e cresçam como negócio é preciso que a noção e o espírito empreendedor sejam trabalhados junto aos profissionais de comunicação que podem disseminar esta ideia.

Dentre estes profissionais encontra-se o relações-públicas, que por ter conhecimentos de comunicação organizacional, gestão do conhecimento, comunicação interna, marketing, análise de potencialidades, contato com os mais diversos públicos, entre outros, obtém uma vantagem competitiva em relação a outros empreendedores neste contexto mercadológico competitivo e acirrado.

2.3 Tipos de Agências de Comunicação

Neste tópico são abordadas as tipologias de agências de comunicação com o intuito de defini-las e compreendê-las sobre duas óticas diferentes. Sendo assim, se faz necessário iniciar a discussão com uma explicativa sobre o conceito aceitável do termo *agência*:

Entendendo que a agência de propaganda precisa manter sua independência, para ser mais eficiente e ter completa isenção, a ABAP – Associação Brasileira de Agências de Propaganda somente reconhece como tal aquelas empresas que não mantêm vínculos associativos com os clientes, meios de comunicação ou fornecedores. (PINHO, 1991, p. 133).

O autor divide em sua obra as agências em *autônomas* e *house-agency*. Como no trecho exposto na citação: as que não possuem vínculos com nenhum cliente além daquele criado pela prestação de serviços a partir da terceirização dos mesmos, são as autônomas.

Como vantagens de uma agência autônoma Pinho (1991), cita nove tópicos que delineiam as argumentações sobre o tipo de serviço prestado por esse tipo de agência. São eles: a maior independência de opinião, já que não se encontra como

empregada do anunciante; maior perspectiva do mercado, por trabalhar com diversos tipos de clientes; tem estrutura nacional e pode oferecer participação maior em todos os mercados nacionais (as autônomas de certo porte); diminui problemas de organização, administração etc., por ter vários financiadores (clientes); ausenta o cliente de riscos financeiros, pois paga apenas por serviços prestados, quando não há serviços os custos são da própria agência; oferece menor qualidade por um custo menor, já que a estrutura é financiada por encargos cobrados entre vários clientes; faz render mais o investimento, pois se vale de pesquisa e conhecimento de mercado para a elaboração do seu planejamento; dá maior cobertura legal ao anunciante, já que eventuais problemas sobre a regulamentação publicitária recai sobre a agência; e por fim, o trabalho da agência é financiado pelos 20% de comissão concedido pelo veículo, ou seja o anunciante paga a propaganda e o serviço da agência sai de graça.

Já no segundo tipo de agencia, as *house-agencies*, dois argumentos básicos são utilizados para a defesa dessa prática: “economia de custos e otimização do atendimento” (PINHO 1991, p. 134). Ainda na visão do autor, o primeiro ocorre pelo fato de que elas não se atêm ao aumento de seus ganhos, como é perceptível nas agências autônomas; e o segundo é um fator preponderante nesse tipo de prestação de serviço em comunicação, já que no caso das agências autônomas as atenções são divididas entre inúmeros clientes e diversos produtos, o que faz com que a profundidade de análise de cada situação específica seja menor, ao contrário das *house-agencies*, que mantêm uma relação íntima e próxima com seu cliente ou assessorado.

Para Vazquez (2010), as agências possuem uma liberdade de formatação e acabam por tomar diversos tamanhos, desde estruturas simples de pequeno porte, até conglomerados de grandes agências. E com isso, constituem-se também nos mais diferentes tipos de serviços, desde *freelancer*, até planejamentos complexos que incluem conceitos de comunicação avançados.

O autor ainda divide as agências em cinco tipos mais específicos, definidas não por sua relação com os clientes como a definição exposta por Pinho (1991),

mas pelos serviços prestados por elas. Os tipos especificados por Vazquez (2010) são:

Agências de Serviços Limitados: Restringem os serviços oferecidos, tendo como portfólio apenas serviços básicos. Dessa forma elas se posicionam na parte de criação das publicidades além de fazer o contato com os diversos meios de comunicação para realizar a compra dos espaços em que as propagandas serão veiculadas. (...)

Agências de Publicidade “Especializadas”: (...) se focam em determinado nicho e se especializam para atender essa fatia do mercado, por exemplo, a área médica. (...) visando à criação de publicidades que se aprofundem em conceitos específicos da área e sejam voltadas para um público especialista e que tem o total domínio e conhecimento do que estará sendo exposto.

Agências In-House: Tem as mesmas características das demais agências de comunicação, porém são sediadas na própria residência de seus respectivos donos. (...) pequenas agências que estão em criação, que ainda não possuem muita verba (...) buscando se estabelecer no mercado conquistando contas capazes de dar a agência maior solidez (...).

Agências Interativas: São agências que possuem um diferencial por mesclarem além dos serviços usuais com ferramentas de web design, marketing virtual, técnicas de comércio online e todas as novidades que vem surgindo dentro da área que engloba a internet (...).

Agências de Mídias Sociais: São agências que também atuam no nicho online, porém tem como foco as redes sociais exclusivamente. Proporcionam uma assessoria de marca visando mensurar a reputação online dos produtos e serviços sem se preocuparem exclusivamente com a divulgação dos mesmos, e sim buscando os principais *feedback's* dos clientes para poder trabalhar as falhas e explorar de maneira efetiva os acertos.

Merece destacar que pelas definições dadas pelos dois autores, é possível entender a diferenciação existente entre a *house-agency* definida por Pinho (1991), e a agência *In-House* descrita por Vazquez (2010). Como a primeira não se trata de uma agência de fato “doméstica”, o termo aparentemente é dado pela proximidade da agência com seu cliente, e pelo modo de atendimento dado a ele; enquanto no caso da agência *In-House*, ela é de fato sediada no domicílio de seu proprietário, e tem necessariamente a intenção de captar contas de diversos clientes para aumentar sua rentabilidade e estabelecer-se no mercado como uma agência de maior porte e estrutura.

2.4 Trabalho, Funcionamento e Realização em Agências

Uma agência de propaganda ou publicidade possui um modelo praticamente pré-definido de funcionamento e fluxograma, elas seguem muito o padrão de agências norte-americanas, uma vez que como citado, a estrutura e os serviços prestados pelas agências brasileiras foram modificados significativamente com a chegada das multinacionais.

Dessa forma, Pinho (1991) elenca alguns departamentos padrões em agências de comunicação, os quais garantem o funcionamento delas. Ele subdivide os departamentos e serviços específicos em: (1) Atendimento, (2) Planejamento, (3) Pesquisa, (4) Criação, (5) Produção, (6) Mídia, (7) Tráfego, (8) Outros Serviços. Cada departamento parte do princípio mercadológico a fim de atingir um grau de planejamento considerável de excelência. Juntos formam uma estrutura completa como parte do processo criativo comunicacional, fazendo-se presente e necessária no andamento de cada um dos projetos.

O primeiro deles – (1) *Atendimento* – além de fazer o contato inicial com o cliente, encarrega-se da assistência deles. Basicamente gerencia o contato entre a agência e seus outros departamentos com os clientes assessorados, fazendo as duas vias da comunicação entre um e outro, “o Atendimento seria o cliente na agência e a agência no cliente” (PINHO 1991, p. 144). Pode em alguns casos acompanhar as atividades que estão em andamento, já que possuem contato direto com o cliente e suas intenções. Em conjunto com isso, vem o trabalho do (2) *Planejamento*, baseado no que é passado pelo *briefing* elaborado, o qual em conjunto com o marketing, deve analisar e detectar o problema de comunicação do caso e projetar soluções. Segundo Simões (1972), ao responsável pelo planejamento “deve caber a responsabilidade final pela elaboração do plano, pelo controle de sua execução e pela aferição e avaliação dos resultados da campanha” (p. 43).

Na sequência Pinho (1991) relata sobre a área de (3) *Pesquisa*, e a caracteriza como sendo parte fundamental do processo de formatação do projeto,

tão bem como da campanha publicitária, seja ela desenvolvida pela própria agência ou encomendada a institutos. Com essas pesquisas de mercado e comunicação, esse departamento, vinculado ou não ao Planejamento, levanta dados e informações que auxiliam e aprimoram o planejamento da propaganda. De acordo com o perscrutado na pesquisa, a (4) *Criação* visualiza ideias para serem executadas na proposta do cliente e das análises prévias, se consolidando como um setor essencial neste processo de comunicação. Estão vinculados à criação o “*Estúdio de arte*, onde são feitos os *layouts*, ilustrações, artes-finais (...); e o *Estúdio Fotográfico*, constituído pelos fotógrafos, (...) e retocadores” (PINHO, 1991, p. 134).

Sampaio (1980) complementa dizendo que a função desse departamento:

(...) é a de criar ideias para serem transformadas em slogans, temas publicitários, anúncios de jornais e revistas, comerciais de rádio e televisão, cartazes, promoções e outras peças ou campanhas publicitárias. (p. 8).

A (5) *Produção* é dividida em duas partes sendo a *Produção Gráfica* responsável por toda a produção de material para mídia impressa, como jornais, revistas e outdoors, além de cartazes e outros tipos de impressão, isso pode acontecer na própria agência ou mais comumente ser encaminhado por esse departamento para empresas terceirizadas. A *Produção Eletrônica* fica incumbida de realizar a supervisão e encomenda de *spots*, *jingles*, comerciais televisivos e outros materiais de propagação audiovisual.

Sobre (6) *Mídia*, Pinho (1991) explana:

O trabalho de *Mídia* começa na fase de planejamento, quando ajuda na decisão quanto aos meios de comunicação a serem utilizados, e continua com a seleção dos veículos mais indicados de cada meio para atingir o máximo do público-alvo ao menor custo possível. Conta também com um valioso auxiliar a *Pesquisa de Mídia* (...)

Após a aprovação do Plano de Mídia, são negociadas as veiculações e preparadas as autorizações de compra de tempo e espaço. Na sequência da veiculação, o setor de Checking controla a correta inserção dos anúncios e, se for o caso, solicita as compensações das falhas ocorridas ou os cancelamentos eventualmente necessários (p. 145).

O (7) *Tráfego* tem consigo a função de gerir todos os outros serviços que acontecem na agência, sendo que atua na previsão através de ordens de prioridade, por exemplo, na orientação desses serviços encaminhando e direcionando as resoluções pelos outros setores, e no controle observando os envolvidos nos processos de elaboração dos projetos, cumprimentos de prazos, etc.

E finalmente em (8) *Outros Serviços* as colocações do autor são em relação à incorporação de setores especializados em determinados serviços alheios a esse processo geral, mas que contribuem de forma considerável. Setores como, por exemplo, *Assessoria de Imprensa, Promoção de Vendas, Relações Públicas, Design, Merchandising* e outros. Como citado anteriormente isso tem sido mais comum em decorrência do aumento das exigências por parte dos clientes, sejam eles assessorados ou anunciantes, o que acabou por transformar essas agências no que o próprio autor chama de *full-services*, tornando a gama de serviços maior e mais ampla, trabalhando-os de uma forma mais integrada e completa.

Quanto ao fluxograma, ou seja, a sequência dada para o projeto da agência, o encaminhamento dele entre os departamentos existentes na mesma, mantém uma estrutura simples, mas assim como a configuração dos setores das agências, e serviços destinados a cada um deles, também pode sofrer variações de acordo com os tipos de atividades a serem realizadas, tão bem como os objetivos que se pretende atingir.

A partir de pesquisas em sites e artigos que explicam e demonstram o encaminhamento dos projetos nas agências, ou seja, o fluxograma das mesmas, e analisando cases de algumas agências em específico, nota-se que seguem o mesmo padrão. O fluxograma da Figura 5 demonstra de forma bem simples e genérica como os serviços são prestados na maior parte dos casos.

Figura 5 - Fluxograma das Agências e Comunicação



Em síntese, o *Atendimento* é quem faz o contato inicial com a empresa cliente, onde são captadas e levantadas o maior número de informações e dados possíveis, para que possa ser elaborado o *briefing*. Uma vez feito isso, é inserido no processo o *Planejamento* que recebe todas as informações e as configura de maneira técnica, para que o departamento de *Criação* possa desenvolver as ideias de acordo com o orientado pelos dois departamentos anteriores que se pautaram por sua vez nas necessidades do cliente.

A continuidade do processo se dá pelo diálogo do pessoal responsável pelo processo criativo com *Mídia* e *Produção*, que juntos tem como responsabilidade estudar e viabilizar as ações que serão executadas da melhor forma para todas as partes envolvidas no projeto. Tendo o material em mãos com valores definidos para os meios de veiculação, material gráfico etc., as estratégias pensadas, e como

torná-las reais, o departamento de *Criação* transfere novamente para o *Atendimento* para que isso possa ser apresentado ao assessorado.

Como última etapa do processo o cliente é apresentado ao projeto, analisa a viabilidade, checa se este preenche realmente as expectativas do informado no *briefing*, e em caso de aprovação, volta para o *Planejamento* que começa a traçar providências e metas de realização. Caso ocorra o contrário o departamento de *Produção/Criação* recebe de volta o projeto para que outras ideias possam ser pensadas com intuito de readequação.

3. STARTUPS E RELAÇÕES PÚBLICAS

3.1 Definição de Startup

O processo de estruturação de uma empresa não é algo simples e vai além do empreendedorismo, é avaliar potencialidades, mercado, plano de negócios e gestão, contexto econômico e viabilidades. O profissional que se arriscar nesse campo, deve ter alguns conhecimentos prévios como suporte para fazê-lo. Quando se dá início à estruturação de um empreendimento, é preciso muito estudo para sua consolidação. Antes de se pensar na construção de um negócio, é necessário que a organização deste já tenha definido e adotado sua identidade, traçado sua futura estrutura e montar seu plano de negócios de acordo com esses elementos.

Para isso, faz-se necessário o conhecimento da configuração e funcionamento de organizações de todos os tipos, analisar e ponderar modelos de negócio, estrutura e gestão como os explanado anteriormente, e trabalhar conceitos de marketing e administração. Com isso determinar diretrizes ideais para o negócio, e com a ajuda da comunicação organizacional, direcionar as funcionalidades, de modo que se estabeleça uma estrutura sólida e estável.

Nesse contexto de dependência de bases administrativas para que se possa empreender, e dos conhecimentos das próprias organizações como empreendimentos consolidados ou não, serão abordadas as definições de *startups*, que são empresas embrionárias, ou seja, novos empreendimentos que passam constantemente por etapas de aprimoramentos e renovação com intuito de encontrar um modelo de negócio ideal para uma empresa rentável em um curto período de tempo.

3.1.1. Conceituação de empresa Startup

A tradução literal de *startup* significa iniciar ou empreender. Refere-se a um formato de empresa jovem, recém-criada, que enquanto se constitui no seu espaço passa por processos de organização, implementação de funcionamento e modos de operar. Na maioria dos casos são MPEs (Micro e Pequenas Empresas), mas que

possuem poder de atração em si, por estarem diretamente atreladas às inovações. Podem ser empresas já consolidadas em sua área mercadológica que atravessaram um crescimento e desenvolvimento acelerado, ou resultar de novas iniciativas conceituais de grandes empresas, totalmente estabelecidas, que procuram inovar e arriscar com uma nova ideia ou geração de valor.

Dado esse alto teor de inovação característico das *startups*, quando bem sucedidas nos negócios ou quando tem um crescimento acelerado, atraem investidores denominados de “anjos” , os quais têm capital monetário e disponibilidade de financiamento inteligente e estratégico. Este tipo de investidor que, evidentemente, se interessa por essas novas organizações embrionárias, aplica menos recursos se comparado a outros negócios e geralmente o retorno financeiro é rápido.

Porém, o termo *startups* não remete a qualquer tipo de empreendimento. Embora seja defendido por muitas pessoas, que qualquer empresa em seus primeiros estágios possa ser classificada assim, a maioria dos estudiosos da área se apoiam em requisitos como: baixos custos de manutenção; crescimento rápido e geração de lucro cada vez maior em menor tempo possível, para caracterizar esse tipo de negócio. Mais recentemente novas definições têm sido buscadas no intuito de delinear a resposta do que realmente é uma *startup*. Sinteticamente agrada investidores e especialistas a noção de que se trata de um agrupamento de pessoas em busca de um novo modelo de negócio que seja *escalável* e *repetível*, em um contexto de funcionamento extremamente incerto e arriscado.

Modelo de negócio trata-se da maneira como a organização produz e agrega valores aos seus clientes. Modelo escalável e repetível vem caracterizar a obtenção de um grande número de clientes e geração de lucro em curto intervalo de tempo, utilizando-se do mesmo modelo econômico e sem aumento considerável de custos. Ou seja, atingir o público específico e, ao mesmo tempo, num curto período, aumentar a captação de clientes para ampliar o crescimento da empresa é o elemento chave da *startup*. Ela concilia o crescimento da receita que acontece de forma vertiginosa, com a elevação dos custos lentamente.

Os modelos de desenvolvimento de novos negócios auxiliam na identificação dos caminhos traçados pelas *startups* durante sua criação e amadurecimento. De acordo com Churchill e Lewis (1983), as empresas são submetidas a cinco fases durante o seu crescimento: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. São pontos importantes no andamento desse processo: o tamanho da empresas, a diversidade, a complexidade, o estilo gerencial, a estrutura organizacional, a quantidade de sistemas formais, o envolvimento do proprietário e os principais objetivos estratégicos.

Hisrich e Peters (1998) dividem os estágios de *startup* em crescimento precoce, crescimento rápido e maturidade. Segundo os autores, as empresas não necessariamente passam ao estágio seguinte. Já Mitra e Pingali (1999) defendem a não linearidade na escalada de uma empresa, visto que além de estarem livres, por exemplo, para seguirem para outras formas de aprimoramento possuem fases de desenvolvimento separadas, as quais segundo eles são: alto crescimento, existência, sobrevivência, descolamento do crescimento e maturidade dos recursos.

A partir de um levantamento em diversos sites que tratam o assunto chega-se à definição de que o termo *startup*, embora usado nos Estados Unidos, há várias décadas, ficou amplamente conhecido e começou a ser utilizado no Brasil durante a primeira grande bolha da internet (dot-com bubble), ocorrida no próprio cenário americano entre 1995 e 2001. O número de *startups* que se formaram nesta época e que receberam investimentos de porte foi grande. Contudo, em um curto período de tempo, parte delas foi à falência, gerando evidentemente perda do recurso investido.

Em contrapartida, muitas outras lucraram quantias vultosas, em curto prazo e ainda capitalizaram muito com seus produtos e serviços, sendo responsáveis por revoluções que refletiram ao mundo contemporâneo, em especial, na área tecnológica. Isso alertou os investidores para esse tipo de negócio e o termo nunca mais deixou de ser utilizado.

Gitahy (2012), especialista em startups, considerado um investidor-anjo, conselheiro de empresas de tecnologia e fundador da Aceleradora - empresa que apoia startups com gestão e capital semente -, em entrevista ao portal

EXAME.COM, afirma que não é uma obrigatoriedade que esse tipo de empresa estar ligada a produtos e serviços da internet:

Elas só são mais frequentes na Internet porque é bem mais barato criar uma empresa de software do que uma de agronegócio ou biotecnologia, por exemplo, e a web torna a expansão do negócio bem mais fácil, rápida e barata - além da venda ser repetível.¹

Salim (2005), numa colocação bem simples, conceitua genericamente a Empresa Startup como “aquela que está sendo formada a partir da visão de um grupo de empreendedores, que se juntaram para concretizá-la” (p. 14).

O autor ainda pondera que “na startup tudo tem que ser construído, enquanto, nas demais empresas já existe algo a partir do qual será feito um novo plano” (SALIM *et al* 2005, p. 14).

Sob outra ótica, mas ainda de forma bem sintética, Ries (2011) traz uma perspectiva diferente, que traça a definição de *startup* visualizando o seu enfoque e prioridades enquanto prestadora de serviço ou produtora de bens, ou seja, sua postura em relação à necessidade de seus clientes. O autor faz isso delineando a startup como uma instituição humana, criada e desenhada para desenvolver um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Ries conceitua esse tipo de empreendimento como focado no produto ou serviço, e não nas pessoas e nos problemas que essas pessoas têm ou que os produtos ou serviços devem resolver. Dessa forma, o produto ou serviço justifica-se como uma solução para o problema de um conjunto de pessoas. A partir do momento que foca-se no produto ou serviço, corre-se o risco de envolver-se e perder-se em detalhes técnicos e por fim esquecer o propósito principal das ações da organização.

¹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=2>>.

Ainda de acordo com sites e *blogs* que tratam de assuntos relacionados a negócios e administração, e continuando na linha de raciocínio decorrente da definição dada por Ries (2011), é visível que de uma forma geral as *startups* nasçam de ideias de empreendedores, que pretendem desenvolver um produto ou serviço significativo e rentável. Durante o processo de desenvolvimento dessa ideia, define-se um modelo de negócio, que em muitos casos acabam mostrando-se falhos e são revistos e alterados ao longo do caminho.

Essa inclusive é uma das características mais fortes de uma *startup*, afinal, é importante que o empreendedor entenda e assuma que quase tudo nesse tipo de empreendimento são tentativas, que precisam ser testadas e validadas, e caso esteja errada, ou não funcione, rapidamente deve ser modificado para testar e validar novas suposições.

Como dito, podem ocorrer *startups* em empresas já estabelecidas. Isso acontece com o intuito de se resolver novos problemas de clientes atuais ou de novos clientes. Dessa forma, muitas empresas já consolidadas e estabelecidas no mercado usam o modelo de *startup* para inovar.

Essa necessidade de inovar é remanescente da própria sobrevivência das empresas, pois quem não inova acaba não se adaptando às constantes mudanças do mercado, que hoje são constantes e dinâmicas. Isto consequentemente implica no atendimento de outras demandas dos clientes, pois as mudanças, os problemas dos clientes também sofrem alterações e, a solução para essas dificuldades terá que mudar. Surge então a exigência de inovação.

De acordo com o site Guia da Startup², essas inovações podem vir para apoiar três tipos de demandas, que são:

melhorar produto ou serviço existente: encontrar novas e melhores soluções para problemas já conhecidos e resolvidos de seus clientes. Esse é o tipo de inovação com menor risco, pois tanto

² Disponível em: <<http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup/>>.

o cliente quanto seu problema já são bem conhecidos. A dificuldade aqui é em pensar em soluções diferentes às já existentes.

oferecer um novo produto ou serviço para seus clientes atuais: encontrar soluções para novos problemas de seus clientes. É muito importante conhecer bem o dia-a-dia de seu cliente, não só quando ele usa seu produto ou serviço, mas o que mais ele faz ao longo de um dia típico de trabalho. Que problemas ele encontra durante o dia. Será que é possível resolver algum desses problemas? Será que seu cliente iria dar valor a sua solução?

oferecer um novo produto ou serviço para novos clientes: encontrar soluções para problemas de novos clientes. Esse costuma ser o passo mais arriscado, pois requer conhecer um novo cliente, conhecer seus problemas para só aí começar a pensar na solução. É um processo mais demorado, mas pode abrir um novo mercado.

Já sobre as questões: até quando uma empresa é considerada uma *startup*? Quando ela passa a ser um negócio consolidado? Em resposta a este questionamento pode-se inferir, que sendo a *startup* elaborada para criar soluções de problemas, uma vez feito isso se transforma numa operação normal. Evidentemente que para se chegar a essa resolução pode-se levar um bom tempo, uma vez que enquanto a empresa não tiver uma fonte de receita como, por exemplo, um investidor, mesmo que o problema esteja temporariamente solucionado, não caracteriza uma resolução de fato, pois não existe garantia de que a empresa continuará sanando essa questão e, portanto atendendo seus clientes, ou seja, ela ainda é uma *startup*.

Gitahy, ainda explana ao site Exame.com, quais seriam os próximos passos do processo, e com isso acaba por complementar o ponto já abordado:

³É justamente por esse ambiente de incerteza (até que o modelo seja encontrado) que tanto se fala em investimento para startups - sem capital de risco, é muito difícil persistir na busca pelo modelo de negócios enquanto não existe receita. Após a comprovação de que ele existe e a receita começar a crescer, provavelmente será necessária uma nova leva de investimento para essa startup se tornar uma empresa sustentável. Quando se torna escalável, a startup deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa se reinventar - ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente.

³ Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=2>>.

Dessa forma pode-se finalizar as conceituações a respeito da definição e fases de desenvolvimento das *startups*. Na sequência se apresenta os tipos de empresas *startups* com o objetivo de trazer a tona ainda mais elucidações acerca do tema.

3.1.2. Tipos de Startups

Existem poucas fontes que diferenciam e categorizam as empresas *startup*. Porém alguns autores que se preocuparam com isso conseguiram deixar essa separação bem clara.

Shrader e Simon (2007) fazem essa distinção de acordo com o tipo de iniciativa, ou responsável pelas primeiras estruturas da empresa, dividindo-as em: de iniciativa de Corporação (IC) e de Iniciativa Independente (II). A primeira refere-se um negócio financiado por outra empresa já consolidada como um empreendimento de expansão, e a segunda é aquela estruturada por empreendedores de forma livre e independente.

Por outro lado Elfring e Hulsink (2007), numa outra perspectiva, subdividem-nas em Iniciativas Independentes (II) supracitadas, e em independentes, *spin-offs* e incubadas,

Nesse caso, as definidas como independentes são iniciadas por empreendedores alheios ao mercado que estão ingressando. As *spin-offs* seriam aquelas que incorporam conhecimentos e ideias importados de outras e as incubadas aquelas que, como o próprio nome remete, são geradas e pensadas em formato de incubadoras: tem um domínio maior no mercado por conta deste vínculo.

Para Medeiros (1992), o conceito de incubadora está intrinsecamente atrelado a um núcleo que geralmente abriga microempresas de base tecnológica, ou aquelas que têm no conhecimento seu principal bem de produção. Complementando Spolidoro (1999), afirma que a incubadora é um ambiente favorável à criação e o desenvolvimento de novas empresas e produtos sejam eles bens ou serviços.

Todavia, na década de 90, com o fenômeno da globalização cada vez mais intenso, a internet num crescimento vertiginoso (a própria bolha da internet) e os pesados investimentos em *startups*, um novo tipo de categorização foi determinado a elas. Segundo Knight (1997) as *born global start-up*, desde seu início buscam dimensões e mercados internacionais. Mesmo que os recursos não sejam tão abundantes, estas empresas rapidamente expõem conhecimento, inovação e conceitos que as fazem atingir seus objetivos e conquistar mercados além das fronteiras locais.

3.1.3 Concorrência em Startups e a Estratégia do Oceano Azul

A questão da concorrência entre empresas na dimensão mercadológica é fator determinante na história e desenvolvimento de cada uma, já que estar à frente da concorrência é automaticamente ter mais sucesso num determinado setor, pois para que uma empresa cresça, se desenvolva e se estabeleça no mercado, precisa necessariamente se preocupar com a concorrência.

Kim e Mauborgne, porém, elucidam que independentemente do tipo do negócio que se tem em mãos, o tratamento com relação à concorrência deve ser diferente, dizendo que:

(...) para vencer no futuro, as empresas devem parar de competir umas com as outras. A única maneira de superar os concorrentes é não mais *tentar* superar os concorrentes (KIM e MAUBORGNE 2005, p. 4).

No caso das *startups*, isso é ainda mais presente e intrínseco, já que como explicitado, tratam-se de empresas ligadas à inovação de produtos, serviços ou até mesmo conceitos. Sendo assim, em sua própria essência como *startup*, já se pode inferir que existe uma preocupação menor com a concorrência. A partir do momento em que o “novo” é apresentado o intuito é trazer algo que solucione e sane necessidades de determinado público, deixando de fato a questão de seus concorrentes para um segundo plano.

Compreender como agem as empresas startups com relação à concorrência, o que torna suas estratégias de negócios únicas, a criação de novos mercados e a definição de direcionamentos que devem ser tomados, sob a ótica da gestão empresarial são objetivos desta reflexão. Assim, como forma de esclarecer algumas lacunas, optou-se por explorar a teoria do Oceano Azul, propostas por Kim e Mauborgne no livro intitulado “A Estratégia do Oceano Azul”, que faz uma analogia estabelecendo como criar novos mercados e transformar a concorrência em algo irrelevante ao negócio.

Explanando superficialmente sobre a teoria os autores dizem:

(...) imagine um universo de mercado composto de dois tipos de oceanos – oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores *não* existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia da demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos. (...) Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Embora alguns oceanos azuis sejam desbravados bem além das atuais fronteiras setoriais, a maioria se desenvolve dentro dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras vigente (...). Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 4 e 5).

O Quadro 4 traz de forma esquematizada o que foi apresentado na citação.

Quadro 4 - Estratégia do Oceano Vermelho *versus* Estratégia do Oceano Azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.

Exercer o <i>trade-off</i> ⁴ valor-custo.	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005.

Os autores frisam que isso não significa que não seja importante manter o sucesso nos oceanos vermelhos, eles sempre serão relevantes, pois superar os concorrentes é inevitável no ramo dos negócios. Porém a visão apresentada por Kim e Mauborgne (2005) é de que com a demanda sendo ultrapassada pela oferta em diversos setores e dinamicidade do mercado atual, a competição apenas não vai ser suficiente para gerar desempenhos de alto nível. Para isso as empresas terão que ir mais a fundo e além da competição, criando assim seus próprios oceanos azuis.

Ainda de acordo com a obra de Kim e Mauborgne (2005), “a verdade é que os setores jamais ficam estacionados. Estão sempre em evolução. As operações tornam-se mais eficientes, os mercados se expandem e os atores chegam e vão embora” (p. 6), ou seja, cem anos atrás diversos setores que existem hoje nem eram cabíveis à realidade da época, há menos tempo que isso, outros setores que atualmente dominam a economia, movimentam bilhões e geram muitos empregos, não existiam. É provável que outros campos que nem possam ser imaginados agora, sejam mercados altamente destacados em um futuro próximo. Ou seja, é o oceano azul aproveitando-se da dinamicidade mercadológica no mundo moderno e se expandindo continuamente.

Portanto, retomando tudo o que já foi dito a respeito de startups, pode-se inferir que a estratégia do oceano azul, cabe perfeitamente no contexto desse tipo de empresa, que visa crescimento e lucro rápido, ao menor custo possível.

O impacto gerado nos negócios, inclusive em resultados, de acordo com cada tipo de oceano também é citado por Kim e Mauborgne (2005):

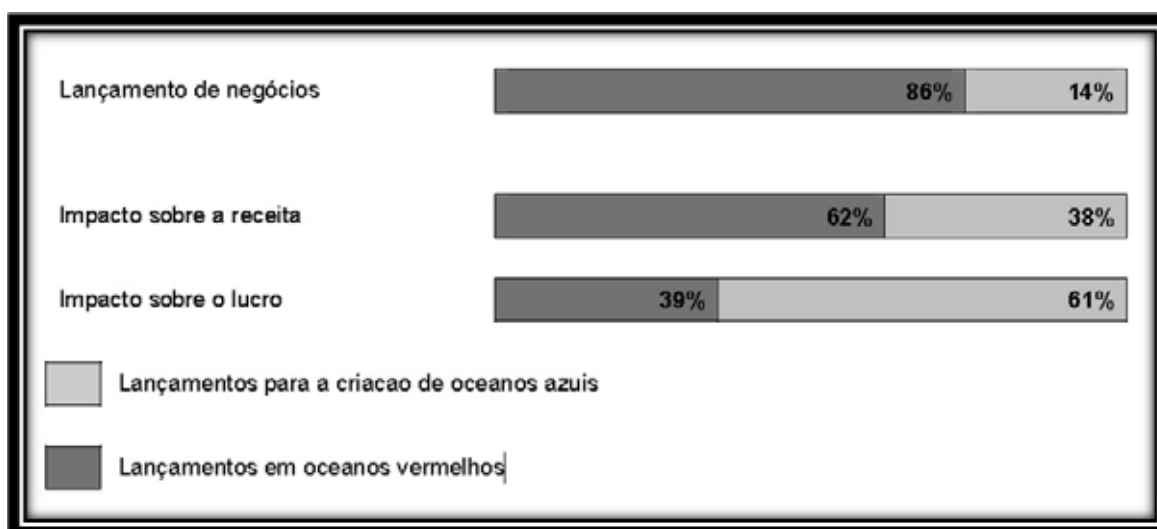
Considerando que os lançamentos de novos negócios incluem os investimentos totais para a criação de oceanos vermelhos e de

⁴ *Trade-off* é uma expressão que caracteriza uma situação onde existe conflito de escolha. Ou seja, uma ação econômica que pretende resolver um problema e acaba por acarretar outro, obrigando uma escolha.

oceanos azuis (independentemente das consequências em termos de receita e lucro, inclusive fracassos), os benefícios para o desempenho decorrentes da descoberta de águas azuis são evidentes. Embora não tenhamos dados sobre os índices de sucesso das iniciativas em oceanos vermelhos e em oceanos azuis, as diferenças de desempenho total entre elas são marcantes. (p. 7 e 8).

O esquema ilustrativo da figura 6 acompanha essa explanação e esclarece de forma simples o quão marcante e diferenciado é o impacto gerado pela criação de oceanos azuis.

Figura 6 - Consequências dos Oceanos Azuis sobre o Lucro e o Crescimento



Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005.

Fica claro, tendo feito a leitura prévia sobre a definição e conceituação de *startups*, que existem muitas semelhanças entre o tipo de negócio proposto por essas empresas e os oceanos azuis. Como por exemplo, a forma como uma *startup* na sua essência procura sempre inovar, assim como esta estratégia que se refere a isso, como um diferencial para alcançar um mercado inexistente e tornar a concorrência irrelevante para o negócio. Ou ainda pelo fato de os oceanos azuis apoderarem-se de novas necessidades, tendências, ofertas e demandas de produtos e serviços, para encontrar um espaço no mercado que ainda não tenha sido ocupado, exatamente como os estudos prévios feitos por um empreendedor após detectar uma oportunidade e iniciar uma *startup*.

O quadro 5, adaptada de Kim e Mauborgne (2005), coloca de forma prática essas semelhanças, ao mesmo tempo em que compara com a concorrência acirrada dos oceanos vermelhos:

Quadro 5 - Competição Voraz e Criação de Oceanos Azuis

	Competição voraz		Criação de oceanos azuis
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	⇒	Examina setores alternativos
Grupo estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	⇒	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	⇒	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da oferta de produto ou serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	⇒	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	⇒	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas	⇒	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005.

Portanto, como fechamento da discussão a respeito das concorrências e dos oceanos azuis, podemos inferir que no contexto das *startups*, o planejamento baseado nas estratégias que descrevem os oceanos azul e vermelho, é uma ferramenta muito útil ao processo. Uma vez tendo conhecimento do que foi discutido nesse tópico, e relacionando-o ao estudo de uma nova empresa, verifica-se que podem-se obter resultados ainda melhores, configurando não só a inovação

característica da *startup*, mas transferido também, isso para um mercado completamente inexplorado, fundindo as estratégias com conhecimentos administrativos e comunicacionais.

3.2. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem sua origem no final da década de 1950 e início da de 1960, segundo Kunsch (2003) ele surgiu basicamente:

(...) como uma resposta das organizações para fazer frente aos novos desafios ambientais e às mudanças que vinham ocorrendo na época no macroambiente social. (p. 231).

Quanto às origens do planejamento estratégico, diversos autores ponderam a respeito dessas mudanças, como por exemplo, Ansoff (1993), que analisa cinco estágios de turbulência, que impulsionaram modificações, revisões e evolução dos sistemas administrativos que permeavam esse tipo de planejamento, e acabaram em consequência a isso, formatando como as instituições deveriam ser planejadas. Os cinco estágios, podem ser observados no decorrer do tempo e foram denominados de: estável, reativo, proativo, exploratório e criativo.

(...) o nível de turbulência era estável e as mudanças eram lentas e superficiais, permitindo às organizações agir dentro de certa previsibilidade dos fatos que ocorriam, por meio de uma gestão por controle. De 1930 a 1950, o período de turbulência era reativo; as mudanças já eram mais rápidas, mas o futuro ainda podia ser previsto com base no passado. O estágio de 1950 a 1960 se caracteriza como antecipatório ou proativo; as organizações planejavam mudanças e se antecipavam a elas; ou seja, era uma gestão por previsão de mudanças. (...) De 1970 a 1980, o nível de turbulência ambiental foi exploratório e de grandes e intensas mudanças, exigindo das organizações um múltiplo planejamento e gestão estratégica, por meio de respostas rápidas e flexíveis. A partir da década de 1990 passou a ser considerado criativo, provocando a administração da surpresa ou de surpresas estratégicas. Isto é, as mudanças são súbitas e urgentes, criando problemas novos que precisam ser administrados sob parâmetros diferentes dos procedimentos normais até então adotados, exigindo soluções rápidas e criativas ou, em outras palavras, que se administrem surpresas. (KUNSCH 2003, p. 232 e 233).

Nota-se que o planejamento trata-se de um tema abrangente, que está constantemente sujeito às mudanças impostas pelo ambiente em que o negócio se insere. Está sempre passando por aperfeiçoamentos já que é de extrema valia para a sobrevivência mercadológica e administrativa das organizações, fornecendo informações relevantes tal como: a escolha de direcionamentos para tomada de decisões estratégicas visando resultados, a eleição das técnicas que serão utilizadas, e a inserção de objetivos organizacionais e corporativos.

Ou seja, a elaboração do planejamento estratégico permite às organizações que possam deixar mais claros e traçados os caminhos a se seguir, a direção que suas atividades devem tomar, de acordo com ameaças, oportunidades, competências e habilidades, vantagens competitivas, o próprio planejamento e sua responsabilidade em se efetivar realmente sua missão, visão etc. Portanto, ele está diretamente relacionado, e de forma muito atrelada, às questões políticas, econômicas e sociais do ambiente em que está inserido, e embora seja elaborado à longo prazo, mostra-se muito mais dinâmico e suscetível às mudanças específicas do que aquele planejamento de longo prazo propriamente dito.

Nesse sentido, pode ser visto como arma que orienta e guia as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos e dos riscos que as organizações têm de enfrentar. (KUNSCH 2003, p. 237).

Nesse momento, vale uma rápida digressão em relação ao conteúdo deste estudo: uma vez colocado a importância, a funcionalidade e tudo o que permeia um Planejamento Estratégico, e já tendo observado as conceituações sobre empresas *startups*, fica aparente a necessidade e as vantagens de um bom planejamento estratégico nesse tipo de empreendimento. Dado à incerteza, o risco e o conteúdo inovador que uma iniciativa *startup* carrega consigo, um plano que possa auxiliar na definição de alguns encaminhamentos, encontrar o mercado e familiariza-se com o cenário contextual (por mais que a carga de inovação e novos conceitos sejam grandes, é necessário conhecer o ambiente social, econômico e mercadológico em que se está inserido), é útil elencar o planejamento como fundamental para o sucesso e o crescimento da *startup*.

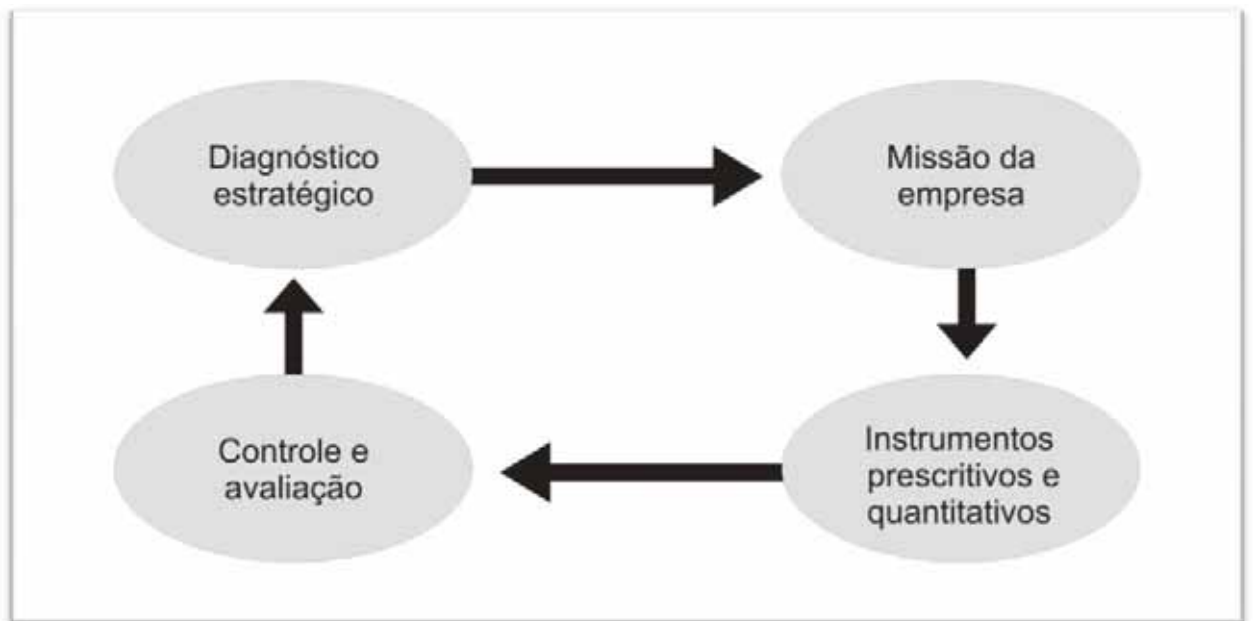
Essa discussão sobre o desenvolvimento e formulação do Planejamento estratégico, é iniciada aqui por Oliveira (2012) que afirma:

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, há duas possibilidades: primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”; ou primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. (...) Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade, que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”. (2012, p. 40).

O autor (apud KUNSCH, 2003, p.242 e 243), ainda cria uma perspectiva para o que ele mesmo intitulou de “uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas”. Ele conceituou essa estruturação em quatro fases com subdivisões em cada uma: “Fase I – Diagnóstico estratégico: a) identificação da visão; b) análise externa; c) análise interna; d) análise dos concorrentes. Fase II – Missão da empresa: a) estabelecimento da missão da empresa; b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; c) estruturação e debate de cenários; d) estabelecimento da postura estratégica. Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: os prescritivos correspondem a: a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas; b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; c) estabelecimento dos projetos e planos de ação; os quantitativos estão relacionados com as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Fase IV – Controle e avaliação: envolve todos os aspectos que dizem respeito aos processos de controle e de avaliação de desempenho real do que foi delineado no planejamento, bem como quais foram os critérios e parâmetros adotados para esse fim”.

Na figura 7 se observa, na ótica de Oliveira (2012), de maneira esquemática, estas fases.

Figura 7 - Esquema das Fases do Planejamento



Fonte: Oliveira 2012, p.42.

Porém, para as MPE's (Micro e Pequenas Empresas) considera-se alguns pontos de diferenciação, pois para garantir o sucesso do planejamento, é necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa.

Golde (1986) apresenta as seguintes etapas para o planejamento na pequena empresa: examinar as características básicas; analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou reduzir os obstáculos na sua realização.

Já de acordo com Almeida (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, uma vez que este empresário não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo. E ainda, na maior parte dos casos, não tem a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo, e age de imediato em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

O planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldades de conseguir que o empresário

desenvolva tarefas que não fazem parte de seu cotidiano, sendo imprescindível criar um comprometimento com sua equipe. (ALMEIDA, 2001)

Além disso, as MPE's estão começando a estruturar coisas que em outras organizações já são consolidadas, portanto devem pensar a questão da estratégia como algo que se desenvolve com o tempo. Ou seja, o contexto do processo estratégico na pequena empresa deve ser pensado com enfoque na necessidade de realização do planejamento estratégico abrangente, mas, por sua vez, simples e que a auxilie a tornar-se mais competitiva. Por outro lado deve-se considerar também as particularidades que influenciam o processo estratégico, por exemplo, os obstáculos característicos e específicos das empresas de pequeno porte, que precisam ser observados.

3.3. Relações Públicas: um Profissional Empreendedor

Os papéis e funcionalidades do relações-públicas, suas atribuições, pensamento estratégico e modo de atuar mercadologicamente, são objeto deste capítulo no sentido de amparar e esclarecer as funções deste profissional. Este pode interligar-se com os atributos característicos de um empreendedor, definindo se as vantagens intrínsecas dessa união de conhecimento comunicacional e espírito empreendedor.

3.3.1. Relações Públicas

Inicialmente, apresenta-se um breve histórico das Relações Públicas, já que nesse caso, o percurso da profissão e seu desenvolvimento ao longo dos anos desenharam as Relações Públicas como é conhecida hoje. Procópio (2010) faz uma descrição do primeiro registro da utilização do termo:

As Relações Públicas tiveram seu início marcado pela preocupação sobre a opinião pública. Um de seus primeiros registros foi de 27 de outubro de 1807, quando o então presidente dos Estados Unidos, Thomas Jefferson, empregou o termo "Relações Públicas" em uma mensagem para o Congresso, que tinha o intuito de destacar a necessidade de um "estado de espírito" entre o governo e o povo. Mas, somente em 1916 surgiu o primeiro escritório mundial de Relações Públicas, através do jornalista e publicitário Ivy Lee, que

despontou no cenário norte-americano em 1906, escrevendo artigos para jornais, como um agente da imprensa. (p. 42).

Ainda segundo o autor, no contexto norte-americano, alguns teóricos dividem a contextualização histórica do termo em três épocas. A primeira, um período no qual não se dava nenhuma ou pouca importância para a opinião pública, aproximadamente entre 1865 e 1900. Com o aumento das pressões feitas pela opinião pública, contra o governo, abusos fabris, indústrias etc., algumas empresas foram obrigadas a levar homens a público para explicações, iniciando assim o segundo período. Já o próximo, o terceiro, foi o início das Relações Públicas como atividade profissional, dado a crise econômica da década de 1930 e as mudanças sociais e políticas anteriores a isso. Com o presidente Roosevelt (1933 a 1945) e seu plano econômico exigiram avaliações de Relações Públicas, para tornar público as medidas do governo com o intuito de solucionar a crise. Com isso iniciou-se também as Relações Públicas governamentais e uma época de ouro para a profissão nos EUA, que a tornou amplamente conhecida e reconhecida.

A partir de então, as atividades do profissional e a própria profissão começaram a se difundir para fora das fronteiras norte-americanas. E no Brasil, a profissão entrou de fato no mercado brasileiro em 1914, com a criação do primeiro departamento da área. De acordo com o site do Conferp – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas:

⁵O primeiro Departamento de Relações Públicas, criado no Brasil, surgiu em 30 de janeiro de 1914. Pertencia à “Light” (The Light and Power Co. Ltda.), companhia canadense estabelecida no Brasil e concessionária da iluminação pública e do transporte coletivo da cidade de São Paulo (SP). A direção desse departamento foi entregue ao engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo. A Lei nº 7.197, de 14 de junho de 1984, concedeu-lhe o título de pioneiro das Relações Públicas no Brasil, e estabeleceu o aniversário de seu nascimento, dia 2 de dezembro, como o Dia Nacional das Relações Públicas.

⁵ Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/?p=2892>>

Segundo Procópio (2010), “muitos estudiosos de comunicação passaram a investir mais no conhecimento desta ciência. Em 1953, a Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, abriu o primeiro curso de RP”.

Assim nasceu e se fortaleceu no Brasil as Relações Públicas, e com o tempo as empresas foram percebendo que precisavam conhecer seus públicos para obter sucesso. Dessa forma, a profissão se inseriu de vez entre as outras vertentes mais consolidadas da comunicação no País e tornou-se uma necessidade corporativa e no cenário brasileiro atual.

Tendo uma breve explicação histórica das Relações Públicas, pode-se agora tratar especificamente da sua função propriamente dita. Segundo Lesly (1995):

Relações Públicas é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano. (...) Agrega elementos de psicologia, política, economia, forças sociais e outros fatores de influência, mas se mantém separada desses. É a única disciplina que vai ao âmago do porquê e do como as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social e fornece os meios de como direcionar essas reações. Assim, relações públicas é agora uma grande força nos assuntos de cada país, cada região, cada grupo, cada organização e instituição. (p. XI).

Com isto o autor sintetiza alguns dos atributos do profissional, ou seja, os conhecimentos prévios necessários, para se atuar na área e as preocupações condizentes a ele enquanto campo de trabalho. Contudo, como todas as áreas do conhecimento, as Relações Públicas são dinâmicas, e mudam conforme o mundo se desenvolve e se altera em novos mercados, ideologias e situações sociais. Em decorrência disso mudam também as pessoas e suas formas de enxergar as coisas ao seu redor. O relações-públicas é um profissional preocupado em não permitir que essas mudanças atrapalhem o funcionamento de uma organização e seu contato com seus *stakeholders*.

O primeiro terço do Século XX foi dominado pelas invenções. O segundo terço, foi dominado pela administração. A última porção está sendo dominada pelo clima humano – as atitudes das pessoas que determinam como todos os segmentos da sociedade vão

funcionar. É papel preponderante das relações públicas lidar com o clima humano – sentir seus direcionamentos, analisá-lo, ajustar-se a ele, ajudar a dirigi-lo. (...) Ao se desenvolver, relações públicas veio a incluir uma vasta gama de outras funções, além de informar a respeito de alguém ou a respeito de outro grupo. Também diz ao grupo o que outros pensam dele; ajuda ao grupo a determinar o que fazer para obter a boa vontade dos outros; planeja maneiras e meios para se obter essa boa vontade; e desenvolve atividades criadas para consegui-la. Durante o curso de fazer essas coisas, agrupa uma série de funções, conceitos e técnicas, incluindo-se o grupo de funções que ajudam uma organização a se ajustar às forças sociais que a afetam. (LESLY 1995, p. 3).

Dando sequência a esta explanação, o autor ainda aborda a função específica do relações-públicas, dizendo que ele “têm um papel intermediário – fixado entre seus clientes/empregadores e seus públicos” (p. 4), ou seja, o profissional atuante na área deve estar atento ao pensamento e as demandas organizacionais, para que assim, possa ajuda-las a estabelecer sua função social, econômica e de relacionamento.

Com as mudanças de cenário e necessidades citadas, as fases do trabalho do Relações Públicas também mudam e acrescentam a si novos conceitos. Atualmente esse trabalho envolve analisar e entender os fatores determinantes no modo como as pessoas agem. Lesly (1995) divide em oito fases: 1. Analisar o clima geral de atitudes e a relação da organização com o seu universo; 2. Determinar a atitude de qualquer grupo em relação à organização; 3. Analisar o estado das opiniões; 4. Antecipar problemas potenciais, necessidades e oportunidades; 5. Formular políticas; 6. Planejar os meios de melhorar a atitude de um grupo; 7. Executar as atividades planejadas; e 8. Respostas, avaliações e ajustes.

Ele ainda apresenta - na figura 8 - um esquema de processo otimizado de Relações Públicas, no qual cada fase afeta diretamente a concepção e execução da outra, num fluxo contínuo de processos.

Figura 8 - Processo Otimizado de Relações Públicas



Fonte: LESLY, 1991, P. 13

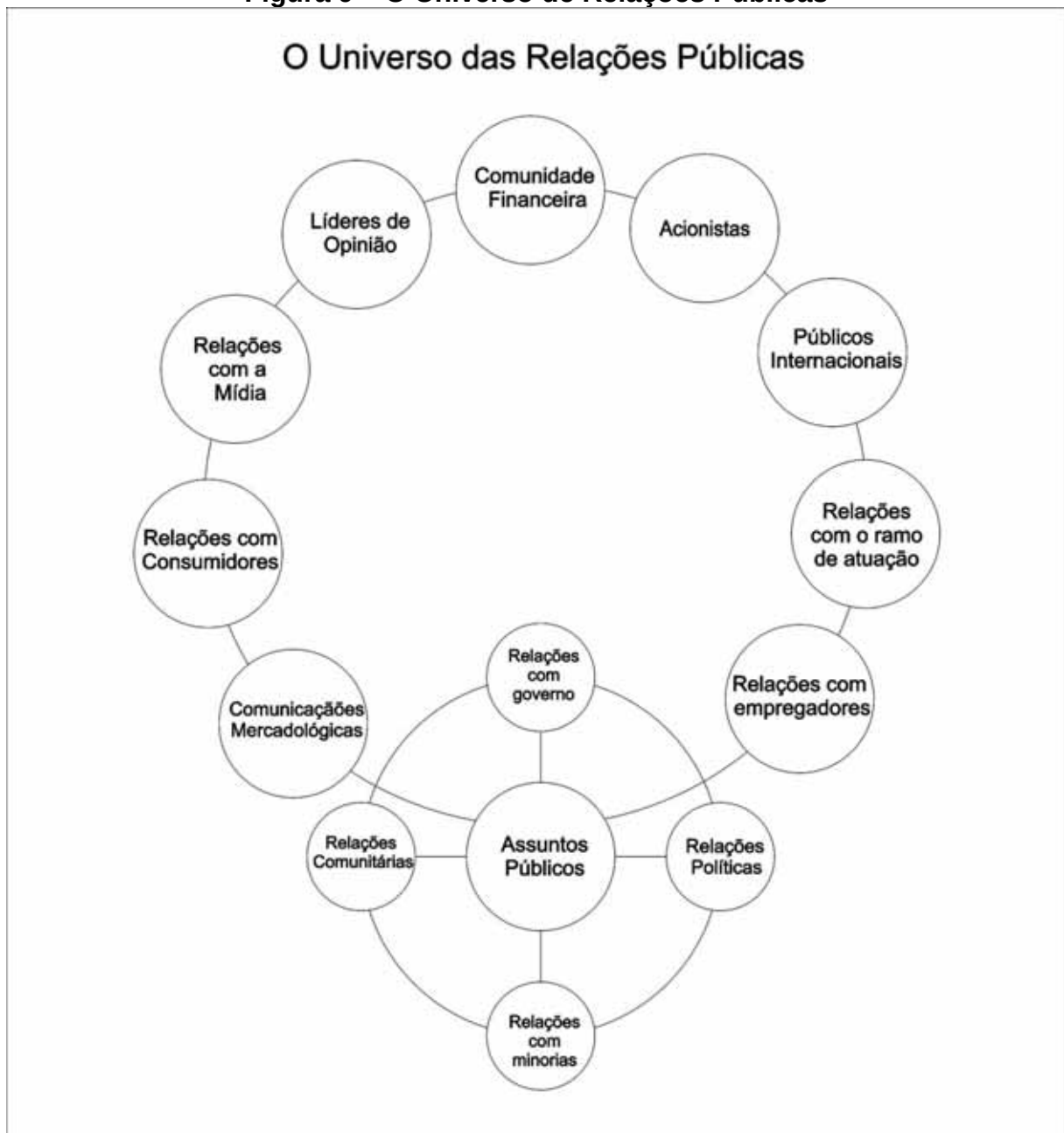
Sobre os objetivos das Relações Públicas e das atividades realizadas pelos profissionais da área, vemos que apesar de serem vários o importante e executa-los de forma profissional. Dentre eles estão:

1. Prestígio ou imagem favorável e seus benefícios;
2. Promoção de produtos ou serviços;
3. Detectar e lidar com diversos assuntos e oportunidades;
4. Determinar a postura da organização ao lidar com seus públicos;
5. Boa vontade de empregados ou membros;
6. Prevenção e solução de problemas com mão-de-obra;
7. Promover a boa vontade de comunidades onde a organização tenha unidades;
8. Boa vontade de acionistas ou membros do Congresso;
09. Resolução de mal-entendidos e preconceitos;
10. Antecipar ataque;
11. Boa vontade de fornecedores;
12. Boa vontade do governo;
13. Boa vontade de todas as partes ligadas ao mesmo ramo;
14. Boa vontade de revendedores e atrair outros revendedores;
15. Habilidade em atrair a melhor mão-de-obra;
16. Educar o público no

uso de um produto ou serviço; 17. Educar o público em relação a um ponto de vista; 18. Boa vontade de clientes e simpatizantes; 19. Investigar a atitude de diversos grupos em relação à organização; 20. Formular e direcionar políticas; 21. Promover a viabilidade da sociedade dentro da qual a organização funciona; 22. Direcionar o sentido das mudanças. (LESLY, 1995, p. 13 e 14).

Como forma de complementação, a figura 9 ilustra o universo das Relações Públicas, ou seja, para onde e para quem os objetivos supracitados são destinados.

Figura 9 – O Universo de Relações Públicas



Fonte: Lesly 1991, p. 13

No próximo tópico relaciona-se as atividades e pensamento do Relações Públicas com espírito empreendedor. Mais a diante, explana-se sobre a utilidade e vantagens de unir o conhecimento comunicacional com o empreendedorismo e os bons frutos que isso pode trazer ao negócio.

3.3.2. O RP e o empreendedorismo, visão do Negócio e enfoque na comunicação

Como visto, nos dias atuais o empreendedorismo vem ganhando força no mercado. Os profissionais de diversas áreas de atuação procuram por novas ideias que possam lhes render bons negócios, sejam simples ou complexas, modernas ou não, desde que atenda as necessidades do público-alvo e posicione a empresa em um bom lugar no mercado.

Ao analisar no tópico anterior, a atuação do profissional de Relações Públicas nas organizações, suas atividades, modo de agir profissionalmente, dinamismo, pensamento criativo e facilidade em adequar-se aos mais variados públicos e situações, nota-se que este possui características empreendedoras, e por isso, a discussão colocada, neste estudo, se faz pertinente.

Como o histórico nos mostrou, o próprio legado do crescimento e desenvolvimento das Relações Públicas traz consigo também muitas características empreendedoras. E dado a perspectiva polivalente desse tipo de profissional, pode-se inferir que ele possui atributos para o empreendedorismo.

Por possuir habilidades como atuar no planejamento, visão de negócio, conhecimentos na área de administração e *marketing*, criação, controle e avaliação de programas e projetos e visão estratégica, o Relações Públicas pode utilizar a comunicação a serviço de qualquer organização, com os mais variados produtos e serviços. Além disso, o dinamismo imposto pela própria profissão faz com que ele, saiba exatamente como se adequar aos mais diversos nichos e obter resultados positivos, apoderando-se de seu público, cultura local, fatores sociais etc.

Segundo Cesca (2006), com todas essas atividades, as Relações Públicas tornam-se uma profissão polivalente, multifuncional, e que trabalha com a comunicação integrada e estratégica, sempre visando fazer a organização atingir sua missão, visão e objetivos, contribuindo também para seus negócios. Ou seja, a partir do momento que esse profissional adquire também noções de empreendedorismo, ele está apto a ser “dono do seu próprio negócio” e conseguir conquistar uma fatia de mercado segundo as expectativas contidas em seu Planejamento Estratégico e Plano de Negócios.

Os temas administrativos abordados nesse trabalho, como por exemplo, o Plano de Negócios, as formas societárias e os aportes teóricos sobre o mundo dos negócios, tão bem quanto a questões das *startups*, suas criações, os oceanos azuis e o retorno financeiro, fazem parte dos conhecimentos gerais deste profissional.

Nota-se que, por estar inserido e adaptado ao mundo dinâmico, concorrente e cada vez mais inovador, o Relações Públicas aplicando as estratégias específicas de sua área de atuação, pode mesclar esses conhecimentos com as bases necessárias para a iniciativa empreendedora, e assim compreender, como tornar mais produtivo e rentável uma *startup*, apoiando-se na comunicação.

Para isso, ele deve ter em mente a importância do planejamento, valendo-se de teorias de administração e gerenciamento, pois no caso das *startups* estão presentes as incertezas características desse tipo de empresa, acrescidas da responsabilidade de tomada de decisões objetivando implementar os planos de ações e atividades estratégicas no contexto em que se encontra inserido.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica nas *start-ups* significa ajudá-las a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a empresa e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional. (PROCÓPIO 2010, p. 51).

Sendo assim, os Relações Públicas responsáveis pelas estratégias em empresas do tipo *startup* devem identificar problemas e oportunidades nesse cenário de inovação e incerteza, sempre dirigidos e focados na comunicação e na imagem institucional. Para isso, deve pautar-se nas avaliações da opinião e do comportamento dos públicos, valendo-se de pesquisa e do planejamento, para indicar melhores estratégias comunicacionais para gerir crises ou prever as reações dos *stakeholders* em relação à *startup*.

No caso do Relações Públicas como gestor do processo de *startup* de uma agência de comunicação, isto é, como empreendedor e proprietário da mesma, ele

deve-se valer dos mesmos parâmetros, tendo completa noção da inovação que propõem, da pesquisa por públicos que deverá ser feita, de toda a questão da incerteza e dos riscos do tipo de negócio em que está empreendendo.

Mas, como ponto de diferenciação, para o sucesso do negócio que está iniciando ele deve ter em mente, conhecer também, e de forma bem específica, a área administrativa, para elaborar um Plano de Negócios e posicionar-se no mercado enquanto empresa, seja, num negócio comercial ou de prestação de serviços.

Finalizando esse tópico, vale elucidar que, o empreendedor Relações Públicas possui uma vantagem estratégica em relação aos outros, por possuir conhecimentos nas áreas de comunicação explicitadas, ele pode somar e unir as estratégias e teorias de ambos os universos do conhecimento e alinhá-las ao que pretende para o seu negócio. Tem a possibilidade, por exemplo, de traçar seu próprio Plano de Negócio como uma forma de ter respaldo ao empreendimento e possui conhecimento total de suas perspectivas e objetivos, alinhando isso com a elaboração do próprio Planejamento Estratégico, que vai guia-lo e orienta-lo nas tomadas de decisões necessárias para a quebra de obstáculos. E dessa forma traçar suas estratégias, modo operacional e de funcionamento etc., utilizando a administração como apoio para a comunicação, e vice versa é fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia central deste estudo é refletir a partir de um diálogo com autores da área sobre as Relações Públicas como empreendedor, mais que isso, como gestor do próprio negócio, a *startup* de uma agência de comunicação. Tratar as vantagens da soma de informações e capacitação deste profissional e seus diferenciais positivos que a união entre os vários campos de conhecimento e temáticas pode trazer.

As modificações que vem acometendo as organizações nas últimas décadas faz com que elas se reinventem e permaneçam em constante estado de aprimoramento e mutação, na busca por uma melhor colocação no mercado empresarial e dos negócios, em um cenário cada vez mais competitivo e acirrado.

As *startups* são novos modelos de empresa, que se encaixam perfeitamente nesse novo cenário já que inovação e outros conceitos são fatores intrínsecos à elas, além de projetarem seus produtos e serviços pautados nas necessidades das pessoas – diferentemente do que acontecia outrora -, o que demonstra uma alteração também na filosofia empresarial. As *startups* são objetos de análise e estudo muito interessantes já que suas caracterizações são únicas. A intenção é que haja uma expansão do entendimento de como operam essas empresas, uma vez que este é um tipo de negócio capaz de contribuir na ampliação de casos de sucessos e de fatores de desenvolvimento, além de, economicamente, contribuírem de forma vertiginosa.

As agências de comunicação são os ambientes que possuem pessoas de diversas áreas em sua estrutura organizacional, trabalhando pela excelência, possibilitando a troca de conhecimentos, ou seja, é um espaço de trabalho, com tendências inovadoras por si só. As atividades e o seus funcionamentos são complexos, pois lidam com muitas possibilidades estratégicas. Pelos conceitos administrativos analisados - sobre empreendedorismo, Plano de Negócios entre outros -, nota-se que o profissional de Relações Públicas concentra várias características empreendedoras em seu perfil. E sendo um profissional adaptado para trabalhar com pressão externa e por vezes até interna, está ciente da importância de um bom planejamento para o sucesso dos negócios.

Deste modo, entendendo o Relações Públicas como um planejador em potencial, com facilidade para adaptar-se a novos mercados, públicos e estratégias, é perceptível a vantagem de direcionamento que este teria ao implantar ou gerir uma *startup* no encaminhamento dos negócios.

Nesta reflexão espera-se ter demonstrado os atributos do Relações Públicas neste processo, pois seu preparo profissional inclui: criatividade, técnicas aproximativas dos públicos, conhecimento de comunicação, visão sistêmica considerando a diversidade da realidade, compromisso com a transparência na governança corporativa, além de ter um perfil que prioriza as relações humanas e o anseio pela gestão de pessoas. Ou seja, se as empresas de forma geral possuem departamentos de comunicação, uma *startup* gerida por um Relações Públicas teria uma vantagem estratégica por instituir esses conceitos no âmago de sua gestão.

Na *startup* de uma agência de comunicação isso seria ainda mais claro, dada a diversidade de profissionais de comunicação ali inseridos, com os quais o Relações Públicas poderia contribuir, articulando interdisciplinarmente a geração de conhecimentos, enfatizando os trabalhos de equipes e projetos multifuncionais, abrindo espaço para discussões inovadoras e colaborativas e implantando uma visão compartilhada aos modelos mentais de aprendizado em grupo.

Concretamente, este seria o diferencial do Relações Públicas numa *startup*: ressignificar o conhecimento implantando uma gestão, na qual a percepção mercadológica se evolui para um estágio que prioriza a consciência coletiva e a comunicação sustentável.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas.
- ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CESCA, Cleusa G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2006.
- CHURCHILL, N.C, and Lewis, V L. **The Five Stages of Small Business Growth**. Harvard Business Review, May-June 1983.
- CONFERP. **Conclusões do Parlamento Nacional de Relações públicas**. Brasília, 1997.
- CUNHA, Ana Cristina e RUAS, Ana Filipa. **Empreendedorismo**. Texto disponível em: <http://www.averdadeonline.com/tema-de-cap/13365-empreendedorismo>
- CUNHA, Roberto de Araújo Nascimento; STEINER NETO, Pedro José. **Desenvolvimento empreendedor: o desafio da universidade do século XXI**. In: XXI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC).
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! e agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões**. São Paulo: Pioneira, 1998.

KUNSCH, Margarida M K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 2006.

KUNSCH, Margarida M K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M K. **Relações Públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

LESLEY Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1º Ed. 1991, Ed. rev. 1995.

MAINIERI, Tiago de Oliveira. **O mercado das agências de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil e Espanha**. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_mainieri.pdf

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro e BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. 2a ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, J.A; MEDEIROS, L.A; MARTINS, T.; PERILO, S. . **Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade**. CNPq, SCT/PR, IBICT, SENAI. Brasília, 1992.

MITRA, R. & PINGALI, V. (1999) – Analysis of Growth Stages in Small Firms: **A Case Study of Automobile Ancillaries in India**. Journal of Small Business Management. v.37, n.3, pp.62-75. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com>>. Acesso em: 12 out.2010.

OLIVEIRA, D. P. R. (1986). **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. Tese de Doutorado. São Paulo, FEA-USP.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M. A. L (1994). **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro, Qualitymark.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**. 6ª Ed. Campinas, SP. Editora Papirus, 2001

PINHO, J.B. **Princípios da Comunicação Mercadológica**. 5a ed. Campinas, SP: Papirus, 2001

PROCÓPIO, Fábio Santos – **Relações Públicas em uma nova perspectiva de atuação: Empresas Start-up**. Dissertação TCC, Bauru, 2010.

RIES, Eric – **The Lean Startup**. 1º Ed., Reino Unido, Penguin Books, 2011.

SALIM, Cezar Simões *et al.* **Construindo Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SEBRAE (1998). **Estudo Comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (GEs) no Estado de São Paulo: relatório de pesquisa**.

SEBRAE (1998). **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo. / Folder/.

SEBRAE (2000). **As MPEs na economia. Estudos e Pesquisas**.
<http://sebrae.com.br> (out/2012)

SPOLIDORO, R. **Habitats de inovação e empreendedores: agentes de transformação das estruturas sociais**. TECHBAHIA R. Baiana Tenol., Camaçari, v.14 n.3 p.9-21, set./dez. 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Santana. **Criação De Novos Negócios - Gestão De Micro E Pequenas Empresas**. São Paulo: FGV Editora, 2004.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação: São Carlos, 2002.

VAZQUEZ, Diego Sandalio – **O olhar do Relações Públicas na criação de uma agência experimental de comunicação**. Dissertação TCC, Bauru. 2010.