

Como curar as dores de Joana? O dilema da criação de um negócio inovador em Publicidade*

How to cure Joana's pain? The dilemma of creating an innovative advertising business

Heloisa Rosa

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
heloisa.rosa@edu.univali.br

Sidnei Vieira Marinho

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
sidnei@univali.br

RESUMO

Este caso descreve a trajetória da publicitária Joana, que vivenciou os pontos positivos e negativos do mercado de comunicação expondo as dificuldades impostas no oferecimento de serviços por agências de publicidade e ausência de agilidade e autonomia em uma empresa de grande porte. Neste cenário, Joana tem o dilema de propor um novo negócio no setor, considerando características como certeza, estabilidade e inovação neste novo empreendimento. A situação vivenciada pela protagonista problematiza o mercado publicitário atual com o intuito de provocar a discussão sobre novas possibilidades de negócio que possam ser criadas pela protagonista na indústria publicitária, a partir da lógica empreendedora Effectuation. Construído a partir da observação de profissionais do mercado de comunicação, incluindo a atuação em agências e grandes empresas, o caso oferece condições para análises da situação empreendedora em disciplinas de Empreendedorismo nos cursos de Graduação em Administração, Marketing, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Effectuation; Mercado Publicitário; Publicidade; Propaganda

ABSTRACT

This case describes the trajectory of advertising agency Joana, who experienced the positive and negative aspects of the communication market, exposing the difficulties imposed in the provision of services by advertising agencies and the lack of agility and autonomy in a large company. In this scenario, Joana has the dilemma of proposing a new business in the sector, considering characteristics such as certainty, stability and innovation in this new venture. The situation experienced by the protagonist problematizes the current advertising market in order to provoke the discussion about new business possibilities that can be created by the protagonist in the advertising industry, from the Effectuation entrepreneurial logic. Built from the observation of professionals in the communication market, including working in agencies and large companies, the case offers conditions for analyzing the entrepreneurial situation in Entrepreneurship disciplines in the undergraduate courses in Administration, Marketing, Advertising and Public Relations.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Effectuation; Advertising Market; Advertising; Advertising

* Recebido em 14 de janeiro de 2021, aprovado em 08 de fevereiro de 2022, publicado em 30 de novembro de 2022.

1. Introdução.

Desde 2008, eu, Joana, estou nessa jornada como publicitária e analista de comunicação...já são doze anos! Meu trabalho se resume em um emaranhado de tarefas urgentes de campanhas que a agência brifou errado, materiais atrasados, demandas novas e – adivinhe – urgentes da Diretoria. Trabalhar como Analista de Comunicação no BBank, mesmo com um ótimo salário, não é uma tarefa tranquila. Às vezes me sinto uma barata-tonta, recebendo e demandando tarefas sem poder decidir nada. E, para ajudar, não consigo abrir mão dos clientes que tenho com os trabalhos de Freela. Toda noite são mais algumas horas de criação, orçamentos, planejamento e entrega de trabalhos para os pequenos – e fiéis – clientes que não me largam de jeito nenhum. É pesado, mas é gratificante ver meu trabalho ajudando essa galera que não tem grana para pagar os custos de uma agência.

Essa rotina tem pesado bastante. A BBank tem me exigido muito. E os clientes como Freela também. Nisso tudo, percebo que não conseguirei entregar um bom trabalho nessa dupla jornada por muito tempo. Acho que já é hora de trabalhar com mais autonomia e abrir minha própria agência! Mas, como começo? Como posso oferecer meu serviço?

Sou insegura e tenho muito medo dos riscos que podem surgir e meu negócio não conseguir se sustentar por muito tempo. Hoje, apesar dos problemas que enfrento na BBank, tenho muita estabilidade financeira e possibilidades de crescimento. Então, como posso começar um novo negócio, com maior certeza e estabilidade? Não sei nem por onde começar e nem como formatar esse novo negócio. Não quero ser mais uma agência com formatos tradicionais. Quero ser diferente e colocar em prática minha criatividade para formatar um novo negócio. Mas, como posso posicionar esse negócio e oferecer meus serviços mais inovadores?

2. Agência é onde as ideias acontecem

São tantas dúvidas que passam pelo meu caminho. Mas deixa eu contar para você: todas essas dúvidas só vieram à minha mente depois de toda a trajetória que percorri, como Diretora de Arte nas agências que trabalhei e como Analista de Comunicação na BBank. Toda a minha experiência como fornecedora de comunicação e como cliente me fizeram ter uma visão ampla dos problemas do nosso mercado regional catarinense, e que me incomodam profundamente.

No tempo que trabalhei em agência fui muito feliz e aprendi a conhecer o nosso mercado. Eu era Diretora de Arte em uma equipe com cerca de 15 pessoas no Departamento de Criação. Ainda, a agência contava com departamentos muito claros de Atendimento, Mídia, Produção, Diretoria e Administrativo. Ao total, eram 45 funcionários que cumpriam suas atividades rigorosamente de acordo com suas atribuições e departamentos. Nosso Diretor Geral Leco (e dono da agência) dizia que era importante a rigidez nas atividades para que pudéssemos entregar boas campanhas, assim como todas as agências trabalham. A agência seguia o clássico modelo utilizado desde a década de 1950 e ainda muito forte em nosso mercado.

Apesar de ser forte, eu discordo deste modelo. Acredito que essa rigidez é importante, mas precisamos ampliar um pouco nossas visões de negócio, quando falamos de agência. Será que precisamos trabalhar com os setores clássicos de Criação, Mídia, Produção, Atendimento? As realidades podem ser diferentes como em diversos países que atuam com modelos novos e que podem inovar no oferecimento de serviços. Uma vez li uma série de reportagens do Meio e Mensagem que me fez pensar muito sobre esse “novo” cenário.

Nas reportagens, entendi como os modelos podem ser tratados em diferentes países. Em alguns países europeus, como Itália, França e Portugal, a compra de mídia ocorre em agências especializadas em mídia, enquanto a Criação é desenvolvida por outra agência parceira. Na Alemanha e Canadá percebe-se uma forte orientação à resultados, influenciadas pela lógica de mídia de empresas como Facebook e Google, que conseguem entregar mensurações com maior assertividade.

Além das particularidades dessa rigidez do nosso mercado, um outro ponto negativo era a remuneração. Meu salário na época não era muito atrativo, mas o clima que a agência proporcionava me atraía muito. Havia um clima muito descontraído, relações bastante horizontais e proximidade entre todos os colaboradores.

Nessa época, eu era responsável por alguns clientes com receitas menores e, por isso, o Atendimento e o Diretor de Criação me davam liberdade para falar diretamente com os clientes. Apesar de isso não ser bem visto por algumas pessoas da agência, incluindo o Leco, por fugir do “processo-padrão”, eu conseguia otimizar muito os trabalhos e os clientes aprovavam o formato. Essa facilidade me ajudava a estabelecer um relacionamento mais próximo com os clientes e facilitava muito a compreensão dos Jobs que surgiam, evitando retrabalhos.

Para os clientes com receitas maiores, e investimentos maiores na agência, havia processos mais claros. Ou seja, o Atendimento estabelecia o contato com o cliente, fazia o Briefing, redistribuía as atividades na agência, definia prioridades, acompanhava e aprovava as ideias antes de passar para o cliente e acompanhava as cobranças dos serviços realizados de acordo com a Tabela Sinaproⁱ e Feeⁱⁱ acordado. Nestes casos, o Atendimento tinha um controle maior, trazia importantes contribuições de análise e conseguia ter uma visão geral sobre prioridades dos Jobs em andamento. O que, no meu caso, não ocorria devido ao meu maior envolvimento com os clientes. Apesar de ser positivo o formato que eu adotava, ocorriam algumas falhas representadas por atrasos ou má organização de prioridades. Como meu foco era na Criação, dificilmente eu conseguia fazer gestão das prioridades como um Atendimento faz.

Eu posso dizer que os melhores momentos da agência dizem respeito às campanhas de clientes pequenos que atendi, em que eu tinha muita autonomia. Ainda, eu conseguia discutir as ideias mais profundamente com o cliente, entender seu negócio, propor ideias mais criativas e ajudar os pequenos negócios que muitas vezes não eram valorizados. Foi uma experiência ótima pois consegui construir bons laços de amizade com os clientes que não “podavam” minha criatividade. Esse cenário, aliás, me fez ser muito mais criativa do que o processo padrão adotado pela agência. No meu caso, havia trocas com o cliente e construções de ideias coletivas que me geravam ótimos insights para a Ideia Criativa das campanhas. Na época, além de trabalhar com Criação, eu descobri o gosto pelo Atendimento também! Lá, eu consegui visualizar de que maneira eu me sentia útil e poderia contribuir com a sociedade. Hoje vejo que, na verdade, o que eu fazia na agência refletia muito o que eu faço hoje com meus clientes como Freelancer, atendendo, ajudando e compreendendo o negócio...

Mesmo gostando dessas atividades, eu sentia muita vontade de crescer. A realidade é que na região em que moro, existe um sério problema de remuneração para os profissionais de Agência de Publicidade. Os salários são baixos para a maioria dos profissionais. Logo, percebemos grande parte das agências formadas por profissionais jovens, em estágios iniciais de carreira e que podem ser enquadrados nessa remuneração oferecida.

Apesar de ser bacana trabalhar em uma agência oxigenada por ideias jovens e inovadoras, hoje vejo que neste mercado publicitário existe uma “juniorização” tremenda. Ou seja, grande parte dos profissionais está em estágios iniciais da vida profissional e não apresenta competências por muitas vezes exigidas para entrega das atividades, como administração do tempo, gestão de projetos, resolução de conflitos, negociação, relacionamento interpessoal.

Para piorar a situação, dificilmente estes profissionais, que precisam de um apoio para se desenvolver, são acompanhados por algum profissional Sênior, como ocorre em empresas de maior porte. Desta maneira, o que vemos nas agências é uma realidade complicada para quem está começando: muita gente jovem apreendendo junto, com seus erros e acertos sem o devido acompanhamento. No fim das contas, isso é muito ruim para a formação desses jovens profissionais, que são expostos a erros, devido às suas capacidades que não foram alcançadas

ainda. Existe muita autonomia para profissionais que precisariam ser acompanhados devido à sua falta de bagagem profissional.

3. E na BBank a visão de negócio apareceu...

E foi neste cenário que senti vontade de crescer: financeiramente e profissionalmente. Senti que precisava de novos desafios, precisava ser desenvolvida em muitas competências que ali não conseguiria me desenvolver. Aí, resolvi trabalhar em uma grande empresa, como a BBank. Meu salário aumentou em 50%, passei a ter maiores benefícios e participar de diversos programas de desenvolvimento que a empresa possibilitava. Minha vida mudou bastante desde então pois passei a ter maior segurança financeira, investir em minha educação, viajar e sair mais com amigos. A estabilidade que passei a ter foi muito importante para que eu pudesse vislumbrar novos horizontes e ser mais ambiciosa em diversos aspectos, mas sempre com um pé no chão, evitando riscos.

Olha, trabalhar em uma empresa de grande porte me faz aprender muito, tanto tecnicamente quanto em meus comportamentos. Na BBank, me envolvi em projetos maiores, passei a estar no lugar do cliente demandando Jobs para agências, gráficas, produtoras de vídeos, produtoras de eventos e áreas internas da empresa. Percebi que o processo de uma campanha é muito complexo antes de chegar à agência e que envolve dúvidas, reuniões, revisões e alinhamentos de objetivos. Em muitas vezes, muitas pessoas e áreas precisam ser envolvidas no desenvolvimento da campanha: Áreas de Produtos, Gestão de Pessoas, Jurídico, Compras. Ainda, profissionais específicos precisam ser acionados no processo, em que é possível visualizar a hierarquização muito presente. Neste cenário, percebi que é fundamental haver aprovações prévias de Diretores, Gerentes e Coordenadores antes de abrir um Job com a agência. E, acredite, o que as vezes parece muito simples em nossas mentes, exige uma baita análise de negócio dos superiores.

Foi nesse quesito que percebi minhas maiores limitações e dificuldades. Se antes, em agência, eu tinha um contato direto com clientes menores, criando, ajustando e aprovando materiais de comunicação, na BBank a realidade é bem diferente. Por ser uma empresa de grande porte, que apresenta maiores riscos, todos os materiais e orçamentos precisavam ser aprovados por outras pessoas também. Isso é muito positivo, pois garante menor risco de retrabalhos. Entretanto, esses processos reduzem minha autonomia de decisão e são muito longos, impactando diretamente nos prazos das campanhas. Sei que esse cenário é adequado ao modelo, mas me incomoda profundamente, gerando irritações e até mesmo inflexibilidade em meus comportamentos. Por vezes acabei aprovando materiais com a agência, sem o aval dos meus superiores, gerando desgastes nas nossas relações e retrabalho com a agência.

Bom, passar por todas essas situações que mostram nossos pontos fracos é muito ruim, pois vemos nossas fragilidades. Mas, mesmo que seja um processo sofrido, compreendo que é positivo termos conhecimento de nossas dificuldades para que possamos tomar as melhores decisões sobre a carreira que pretendemos seguir. Entendendo esse meu comportamento, percebi que tenho dificuldades com processos muito longos e que tiram minha autonomia.

Aí você me pergunta: mas, será que não seria possível melhorar os processos e dar mais autonomia aos envolvidos na BBank? Eu, sinceramente acho difícil. Gosto de comparar essa realidade com um barco à deriva. Quanto maior o barco, mais difícil será fazer uma curva. Então, quanto maior é a empresa, mais complexas serão as decisões. E decisões complexas exigem processos alinhados e constantes validações. Logo, esses processos longos apenas refletem a importância que a alta liderança tem na definição de objetivos de uma campanha, sua aprovação e entrega para o mercado.

Toda essa vivência, mesmo que sofrida em alguns momentos, me fez perceber que a visão de negócio, apresentada pelas lideranças, é muito importante na definição de um briefing, criação de uma campanha ou ação pontual de comunicação.

4. E não é que virei a “cliente-chata”?

Trabalhar como cliente me fez compreender todas as dinâmicas que existem por traz das atividades da agência e que muitas vezes são incompreendidas pelos publicitários. No BBank trabalho diariamente com agências e percebo alguns problemas. Acredito que estes problemas evidenciam questões negativas particulares dos fornecedores com quem trabalhei, mas podem evidenciar também, problemas estruturais do mercado publicitário catarinense. Para você entender melhor, vou narrar alguns episódios.

Um dos pontos que consegui perceber foi a falta de comprometimento de alguns profissionais de Atendimento com experiência considerável, que não estavam tão focados no nosso negócio. Por vezes marcamos reuniões de briefing em que o Atendimento não apresentou as principais questões frisadas e que poderiam impactar na entrega da campanha. Como resultado dessa falta de comprometimento, recebemos campanhas desalinhadas aos nossos objetivos e que precisariam ser refeitas em um prazo curto. Em contrapartida, vemos também profissionais de Atendimento em início de carreira, extremamente comprometidos, mas que não possuíam bagagem suficiente para identificar possíveis problemas. Vi nessa situação, o nítido caso do profissional júnior sem acompanhamento.

Esta questão de acompanhamento é clássica. Percebi Jobs sendo tratados como pequenas tarefas, com campanhas enviadas por e-mail sem a devida defesa da ideia criativa ou totalmente desalinhadas ao briefing apresentado. Imagino que essas situações sejam resultado de profissionais, em níveis juniores, sendo responsáveis por campanhas e entregando a atividade sem uma devida avaliação por profissionais com maior bagagem ou conhecimento do negócio. Aqui, percebi que o problema evidente não dizia respeito ao material desenvolvido, mas sim, à falta de acompanhamento para o alinhamento de objetivos ou entregas.

Um outro ponto negativo diz respeito ao prazo. Um grande problema em depender de fornecedores de comunicação é que o tempo ocorre de maneira diferente aqui e ali. Quando somos clientes, precisamos dividir a atenção com toda a carteira de clientes da agência, tendo nossas prioridades diluídas em meio à outras prioridades dos demais clientes. E como mudar esse cenário? Aqui entramos com diversos artifícios como negociações exaustivas de prazos com a própria agência ou lideranças da BBank, para tentar chegar a um bom acordo de entrega. Chegamos a contratar profissionais internos somente para suprir a demandas urgentes que não conseguem ser atendidas pela agência. Neste caso, vemos uma briga por prazos em que as duas partes têm razão.

E, como último problema, vemos a polêmica questão de preços. Muitas discussões em nosso mercado regional e nacional tem surgido devido à padronização dos preços dos serviços em Comunicação. Grande parte das agências tem como prática a precificação dos serviços de acordo com a Tabela SINAPRO, aplicando valores tabelados ou com algum percentual de desconto de acordo com o perfil do cliente e demandas de serviços. A crítica aqui se refere ao valor da própria tabela, que não se enquadra na realidade de nosso mercado com valores exorbitantes. Será que os valores aqui praticados são adequados às verbas dos anunciantes catarinenses?

Ainda, vemos críticas sobre as despesas padronizadas por meio dos comissionamentos de 15% e 20% sobre produção e veiculação. Neste caso, a agência acaba por faturar proporcionalmente à nossa verba quanto anunciante e não proporcionalmente ao seu volume de trabalho que pode ter sido de 50 minutos ou 60 horas. Um dia li um artigo que trazia fortes críticas a este modelo...

Num novo mundo onde a ineficiência é despida pela tecnologia e rapidez com que novas empresas e modelos de negócio surgem, não faz sentido a manutenção de um modelo imposto e do último milênio. A agência receberá uma comissão de 20% independente da besteira que fizer ou do sucesso que alcançar (Muniz, 2014).

O que vemos aqui é uma remuneração à agência que não considera competências técnicas dos responsáveis pelo planejamento de mídia (ou produção) e também não considera suas competências operacionais. A realidade é uma padronização de remuneração que não olha para particularidades, qualidades ou problemas de quem é responsável pela atividade. Ou seja, pagamos pelos mesmos 15% ou 20% para os bons ou maus serviços.

A crítica neste ponto não se refere a remunerar ou não o serviço. Mas sim sobre como remunerar, de acordo com a qualidade entregue. Como podemos remunerar as agências sobre esse serviço de maneira justa para clientes e agência?

5. Como é bom fazer freela...

Depois que saí de agência, levei comigo uma bagagem de aprendizados e um pequeno cliente. Na época, nosso relacionamento foi tão positivo que o cliente me procurou dois meses depois da minha saída da agência, questionando se não poderíamos fazer um contrato de serviços mensais. Como o volume de trabalho era pequeno, acabei aceitando e assumi a criação dos materiais de comunicação deste cliente, seguindo aquele meu ritmo de acompanhamento: sempre envolvendo o cliente nas discussões, geração de ideias e fazendo um acompanhamento próximo do negócio. No entanto, com o passar do tempo e algumas indicações, passei a ser procurada por outras empresas de pequeno porte. Neste tempo, fui adaptando meus trabalhos aos clientes, fazendo contatos diretos nos intervalos de expediente na BBank, auxiliando em dúvidas sobre o negócio ou direcionamentos sobre campanhas. Nos tempos livres, como noites e fins de semana, passei a direcionar para criação das ações pontuais de comunicação ou campanhas.

O bacana disso tudo é poder ajudar pequenos negócios a crescerem. Nunca tive a pretensão de trabalhar para grandes clientes, pois sinto que os pequenos estão na zona de perigo e precisam de um olhar atento. Quando trabalho com esse porte de empresas, sinto que meu poder de contribuição é ampliado, seja na criação, discussão e orientação. O meu objetivo, neste cenário, é fazer com que esses pequenos possam crescer e caminhar sozinhos de maneira que, em algum dia, eu não seja mais necessária. Quem sabe ainda consigo trabalhar apenas com pequenos negócios?

Este é meu desejo. No entanto, sei que estes negócios têm baixo investimento e, para que eu possa ter uma boa receita, terei que ter uma carteira variada de clientes. E, uma carteira variada significa muito trabalho que talvez eu não possa executar sozinha. Ainda, não posso pensar em ter uma receita considerando padrões de remuneração como Tabela SINAPRO e Comissionamentos, que tanto critico.

6. E o mercado publicitário, como está?

A tecnologia tem impactado em diversos modelos de negócios e com as agências não é diferente. Nesses doze anos de atuação no mercado, vi mudanças acontecerem na prática. O digital tomou conta das verbas de marketing e afetou diversos atores do nosso mercado, como meios de comunicação e agências de publicidade.

Os meios de comunicação tradicionais perderam anunciantes para os gigantes da tecnologia (Google e Facebook) e tiveram que se reinventar, oferecendo conteúdo e espaços publicitários de maneiras diferenciadas. Consequentemente, as agências também tiveram suas receitas de campanhas reduzidas (principalmente aquelas baseadas nos comissionamentos de 20% sobre veiculação). Nisso tudo, a agência que não se reinventou, caiu.

Vi grandes agências fecharem suas portas ou reduzirem quadro de colaboradores. Quem conseguiu surfar na crise publicitária, conseguiu criar áreas de serviços digitais ou estabelecer parcerias com agências focadas no digital. A realidade é que ainda não temos um formato padrão de oferecimento de serviços digitais, havendo diversas práticas ocorrendo no mercado. Essa realidade pode ser ruim, pois não temos uma padronização em processos. Mas pode ser

muito boa, pois dá autonomia às agências de maneira que possam trabalhar de acordo com as demandas existentes de seus clientes.

Paralelamente a isso, pequenas agências digitais começaram a crescer, oferecendo campanhas com maior transparência, possibilitando análises robustas de retorno sobre investimentos realizados nas grandes plataformas como Google e Facebook. Essa realidade foi muito positiva para o nosso mercado, pois elevou o patamar de análises sobre investimentos, valorizando a comunicação e tornando-a muito mais analítica e estratégica. Neste cenário, a ascensão das mídias digitais fez também com que todos precisassem de presença digital. É a padaria, o salão de cabeleireiros, o posto de gasolina, a empresa de marmitas...

Apesar de ser um cenário complexo, acredito que temos uma baita oportunidade de nos reinventarmos, remodelando modelos, processos e serviços. Estamos vendo diversas indústrias sofrendo grandes mudanças e sendo impactadas por gigantes que surgiram com uma nova proposta, como Uber, Netflix, Airbnb, Ifood etc. Se tantos mercados estão sofrendo tantas mudanças e tendo que rever seus modelos, por que com as agências seria diferente?

Desta forma, acredito que a “Crise” que tantos afirmam, não aconteceu no nosso mercado. No entanto, aconteceu para negócios tradicionais que não estavam preparados para esse turbilhão de mudanças causado pela tecnologia. O que me parece é que, em vez de “em crise”, nosso mercado nunca esteve tão oxigenado, diverso e valorizado quanto vemos hoje.

E é neste emaranhado de mudanças que presenciei em apenas 12 anos que está meu maior medo. Como posso planejar um novo negócio em um cenário tão mutável? A democratização do acesso à tecnologia mudou comportamentos e conseqüentemente o nosso mercado. E como posso desenhar serviços considerando as novas tendências? Como estas novas tendências podem impactar positivamente ou negativamente meu negócio, se ainda não as conheço? Essas novas dinâmicas trouxeram novas formas de pensar e oferecer serviços em comunicação. Neste cenário de tantas mudanças, precisamos, necessariamente, seguir um padrão de serviços que é colocado em prática deste o século passado? Será que não precisamos reinventar nossa maneira, quanto publicitários, de prestar serviços?

Essas mudanças constantes do mercado publicitário, as críticas que tenho sobre modelos vigentes de agências de publicidade, minha insatisfação na Bbank e a vontade de contribuir e fortalecer pequenos negócios são forças que me impulsionam a criar meu negócio. Mas, como posso criá-lo de maneira inovadora? Qual é o melhor formato a ser desenhado que seja possível, rentável e seguro a longo prazo?

NOTAS DE ENSINO

1. Objetivos Educacionais

- Demonstrar os desafios enfrentados por profissionais de comunicação em suas atuações como empregados e freelancers
- Discutir problemas evidentes do mercado publicitário
- Propor novos formatos de Negócios em Comunicação
- Discutir estratégias empreendedoras focadas na abordagem Effectuation.

2. Sugestões de utilização

Este Caso pode ser utilizado em disciplinas de Empreendedorismo em cursos de Graduação em Administração, Marketing, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas.

3. Fontes dos Dados

Joana é uma personagem de ficção inspirada em práticas profissionais de publicitários do Mercado de Comunicação de Santa Catarina.

4. Questões para a discussão

Questão 1) A lógica Effectuation possibilita que empreendedores possam tomar decisões rápidas e eficazes, em curto espaços de tempo e recursos limitados (KALINIC, 2014) e tem ganhado relevância como modelo de empreendedorismo em ambientes complexos (NGUYEN-DUC, 2021). Neste contexto, as características do empreendedor precisam ser identificadas para que as estratégias empreendedoras possam ser desenvolvidas. Uma das premissas, segundo Saras Sarasvathy (2008), é que o empreendedor tenha clareza sobre seus Meios Disponíveis, ou seja, sua Identidade (Quem eu sou?), seus Conhecimentos (O que eu posso fazer?) e Redes Sociais (Quem eu conheço?) para ampliar as possibilidades de negócio. Neste cenário, como é possível definir a Identidade, os Conhecimentos e a Rede Social da empreendedora do Caso?

Neste caso, o professor deverá orientar os alunos para a coleta e organização das características evidenciadas no caso que dizem respeito às premissas Identidade, Conhecimento e Redes Sociais propostas por Saras Sarasvathy (2009), responsáveis por manter a competitividade e inovação nos ambientes organizacionais (WERHAHN et al, 2015) e acelerar processos de crescimento e até internacionalização (KALINIC, 2014).

Ao discutirmos sobre estes elementos, devemos reconhecer que os empreendedores devem considerar as características próprias, seus conhecimentos e sua rede de contatos para que possam desenvolver ideias ou estratégias de acordo com a realidade que tem em mãos. Essa visão contribui para que possam ter segurança para controlar os eventos futuros durante seu processo.

Por muitas vezes, quando seguimos uma abordagem de Effectuation, compreendemos que os empreendedores tomam suas decisões com base em que eles realmente são, em comparação a outras questões superficiais. Neste sentido, áreas extremamente pessoais podem vir a impactar nas decisões empreendedoras ao longo do processo, como fé religiosa, afiliações políticas, traumas de infância, atividades e até envolvimento com equipes esportivas. Desta forma, a identidade, assim como o conhecimento e rede de contatos, pode assumir um importante papel sobre as decisões ao iniciar um negócio, permitindo que seja possível identificar e gerenciar as nossas preferências (SARASVASTHY, 2009). Neste cenário, as experiências vivenciadas e contadas pela protagonista nos trazem diversas evidências sobre seus Meios Disponíveis, identificados em Quem sou eu, O que eu Sei e Quem eu conheço.

Primeiramente, as características possíveis a serem identificadas no campo “Que sou eu” dizem respeito às características pessoais da protagonista, seus pontos fracos e seus pontos fortes quanto profissional, ressaltados em todas as passagens profissionais vivenciadas pela profissional, como insegurança, necessidade de autonomia, características impulsivas, prática, bom relacionamento interpessoal, busca por inovação e desafios. Como sugestão de compreensão deste cenário, podem ser estabelecidos mapas mentais que organizem as características da protagonista.

Figura 1 - Quem sou eu?

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Busca por Inovação • Interesse por relações horizontais • Busca por autonomia • Bom relacionamento inter-pessoal • É prática • Gosta de desafios • Gosta de ajudar • Tem responsabilidade social • Evita correr riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança • Medo • Dificuldade com prazos • Dificuldade na priorização de atividades • Inflexível com processos morosos • Impulsiva nas decisões

Fonte: Caso (2020)

O reconhecimento destas características contribuirá para compreender em quais contextos a protagonista pode ser encaixada, na questão 2. Na apresentação do Caso é possível extrair as diversas características da personagem, como por exemplo, nas constantes irritações da protagonista em relação aos processos da BBank, que deixam claras suas dificuldades com os processos morosos e necessidade de autonomia nas atividades.

Quanto ao “O que eu sei”, deve-se refletir sobre as capacidades profissionais da protagonista, seus conhecimentos técnicos e conhecimento sobre seu campo de atuação. No cenário apresentado, é possível visualizar a protagonista em três contextos profissionais distintos, que demandam habilidades distintas: Diretora de Arte, Analista de Comunicação e Profissional Freelancer. Assim, ao olharmos para estas atuações específicas, por meio das situações vivenciadas e críticas, é possível compreender quais são as capacidades específicas de cada campo profissional.

Figura 2 – O que eu sei?

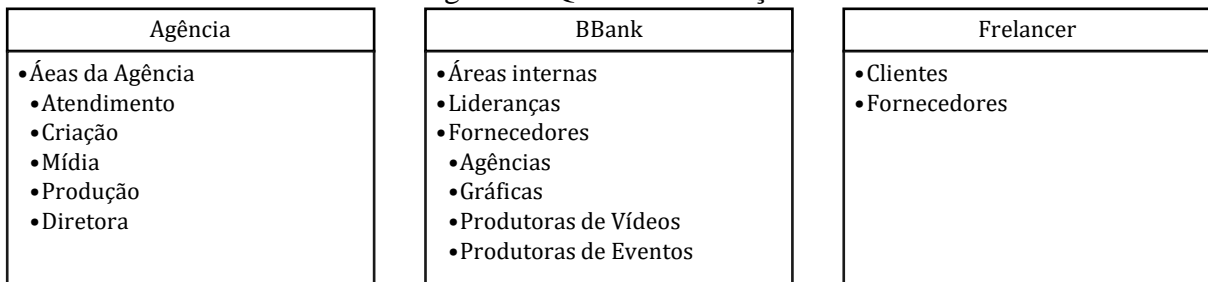
Diretora de Arte	Analista de Comunicação	Profissional Freelancer
<ul style="list-style-type: none"> • Criação publicitária • Criatividade • Conhecimento sobre modelos de agência • Visão sobre os processos de agência • Visão sobre pontos fracos de agência 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção • Estratégia de Comunicação • Gestão da Comunicação • Conhecimento sobre processos • Visão de Negócio • Visão do Cliente sobre pontos fracos da agência 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoria • Estratégia de Comunicação • Planejamento • Produção • Visão de Negócio

Fonte: Caso (2020)

Nesta análise é possível identificar as competências desenvolvidas e que caracterizam as habilidades da protagonista e que podem trazer indícios de serviços oferecidos por seu negócio. Estas características são perceptíveis por meio das situações vivenciadas e críticas da protagonista sobre determinado estágio de sua vida profissional.

A última categoria dos Meios Disponíveis diz respeito à rede de contatos da profissional, que poderá ter grandes influências sobre o negócio oferecido e refletido na questão 2 deste caso. Nesta categoria é possível extrair os indivíduos que fizeram parte da vida profissional da protagonista nos diversos campos de atuação, podendo ou não ter relação direta com profissional. Como exemplo, é possível listar sua rede de contatos de acordo com a jornada vivida, como já proposto nas categorias anteriores.

Figura 3 - Quem eu conheço?



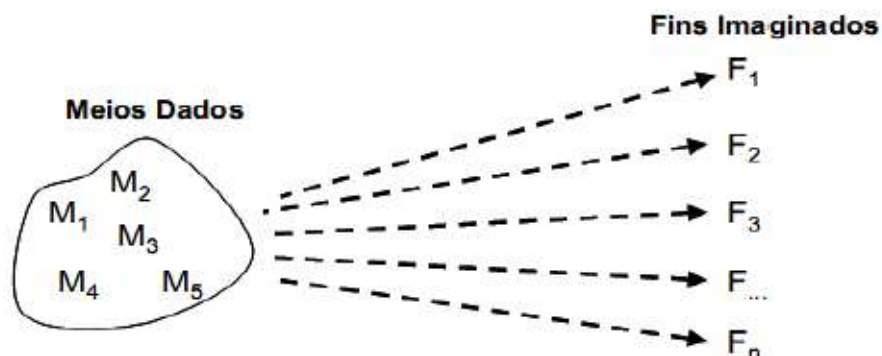
Fonte: Caso (2020)

A compreensão da rede de contatos pelo empreendedor ou empreendedora é fundamental para a construção das estratégias. Muitas oportunidades ocorrem devido a formação de redes de empreendedores, possibilitando que o crescimento de uma organização esteja pautado pelo relacionamento (GALKINA e CHETTY, 2015). Neste cenário, é fundamental que esta rede possa contribuir seja na configuração de parceiros de negócios, clientes ou concorrentes. Ainda, o envolvimento de determinados públicos pode ser potencializador de uma reconfiguração de negócio conforme defendido por Saras Sarasvathy no caso Curry in a Hurry. Neste contexto, um negócio inicialmente formatado para fazer entregas de comidas indianas pode atingir tantos consumidores e alcançar tanto engajamento que pode vir a tornar-se uma escola de comidas indianas, considerando o interesse de sua rede de parceiros e clientes.

Questão 2) Seguindo a lógica empreendedora Effectuation, a partir do conhecimento dos Meios Disponíveis, o empreendedor pode definir as Metas Possíveis. Neste contexto, é possível definir Metas que possivelmente sejam alcançáveis considerando os Meios Disponíveis (Identidade, Conhecimento e Redes Sociais). A partir das características identificadas nos Meios Disponíveis da empreendedora, quais negócios são possíveis serem criados?

Neste momento, os estudantes devem elencar possíveis negócios considerando a análise do cenário identificado na questão anterior. Para esta questão não é esperado que os estudantes extraiam informações sobre o Caso, mas sim, proponham alternativas ao dilema considerando o cenário explorado na questão anterior. É importante que o professor provoque os alunos para a criação de negócios que partam dos Meios Disponíveis e não das demandas do mercado. Aqui, deve ser estimulado um olhar para as características dos Meios Disponíveis, mantendo a lógica Effectuation de empreendedorismo em que considera que diversos fins podem ter um negócio, considerando seu meio.

Figura 4 - Meios e Fins



FONTE: Sarasvathy (2001, apud PELOGIO, ROCHA, 2016)

Nesta lógica, é fundamental que os negócios sejam criados a partir de Meios Disponíveis e não com uma finalidade única. A abordagem discutida aqui tem como finalidade gerar diversos efeitos para um meio, buscando a diversificação dos negócios constante. Desta maneira, o meio avaliado pode oferecer diversas possibilidades, de acordo com o que se é, o que se sabe fazer e quem se conhece, como por exemplo: Escola de Mentores, Agências Colaborativas, Produtora de Conteúdo para internet sobre Comunicação para pequenos negócios etc. Desta maneira, quais são as vastas possibilidades deste mercado analisado?

Um exemplo de negócio que pode ser criado a partir do cenário, é uma Agência Colaborativa, com serviços individualizados a partir das demandas específicas e com colaboradores oferecendo seus serviços de maneira individualizada e pontual. Neste cenário, a Agência proposta é uma espécie de Plataforma Digital de Serviços, em que os clientes possam pagar mensalidades reduzidas e ter acesso a uma série de serviços oferecidos em grande escala, envolvendo Mentoria, Atendimento, Criação, Produção. Um negócio configurado desta maneira poderia ser adequado à protagonista, visto que proporciona autonomia, é inovador em seu mercado de atuação, contribui para o desenvolvimento de pequenos negócios e gera receita considerando os serviços oferecidos em escala.

5. Guia para uso do caso

A condução pelo professor ocorrerá de acordo com a estrutura da sala de aula e quantidade de alunos. No entanto, sugere-se que sejam seguidas algumas etapas para a discussão do caso, que envolvam análises do cenário e criação de alternativas. Antes de iniciar o Caso, é fundamental que os alunos tenham conhecimento prévio sobre a Teoria de Effectuation (Sarasvathy, 2001; PELOGIO; ROCHA, 2016), que contribuirá para as discussões do dilema.

Quadro 1 - Etapas do Caso para Ensino

ETAPA	ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
1 - Preparação	Para que o caso seja realizado em sala, é fundamental que os estudantes realizem a leitura prévia, estando preparados para as discussões e atividades.	-
2 – Organização da Turma	Divisão da turma em equipes de 4 a 5 alunos, para análise da situação do caso.	
3 – Análise da Situação	Discussão da Questão 1 em pequenos grupos.	30 minutos
4 – Proposição das alternativas	Discussão da Questão 2 em pequenos grupos.	30 minutos
5 – Discussão das alternativas	Discussão sobre soluções ao dilema (Questões 1 e 2) com o grande grupo.	30 minutos
6 - Fechamento	Revisão dos pontos de aderência à Teoria Effectuation com o grande grupo.	15 minutos

FONTE: Autora (2020)

Ao considerar todas as etapas, estima-se que o tempo previsto para a atividade seja de uma hora e 45 minutos a duas horas.

6. Agradecimento

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

BLOGRAFIA RECOMENDADA

GALKINA, Tamara; CHETTY, Sylvie. Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 2015, 55.5: 647-676.

KALINIC, Igor; SARASVATHY, Saras D.; FORZA, Cipriano. 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 2014, 23.3: 635-647.

MUNIZ, Eduardo. E-commerce Brasil. É hora de rever o modelo de remuneração de agências. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/hora-de-rever-o-modelo-de-remuneracao-de-agencias/>> Acesso em 17 de abril de 2020.

NGUYEN-DUC, Anh; KEMELL, Kai-Kristian; ABRAHAMSSON, Pekka. The entrepreneurial logic of startup software development: A study of 40 software startups. *Empirical Software Engineering*, 2021, 26.5: 1-55.

PELOGIO, Emanuely Alves; ROCHA, Luiz Célio Souza. Modelo de Decisão Effectuation: Uma Alternativa para o Estudo da Criação de Novos Negócios. *HOLOS*, 2016, 8: 211-224.

PEREIRA, Eduardo. Meio e Mensagem. O modelo publicitário precisa mudar. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2019/05/10/modelo-publicitario-precisa-mudar.html>> Acesso em 17 de abril de 2020.

SARASVATHY, Saras. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 2001, 26.2: 243-263.

WERHAHN, Dorothea, et al. Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 2015, 33.5: 305-313.

ⁱ Tabela de Remuneração Padrão das Agências de Publicidade, organizada por serviços oferecidos.

ⁱⁱ Mensalidade paga pelo Cliente à Agência. O valor pago mensalmente é negociado e acordado considerando o volume de trabalhos pré-estabelecido para o período de contrato.