

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

**EULER ALVES BRANDÃO**

**A INOVAÇÃO NO POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE:  
O CASO PDV BRASIL**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2004

**Euler Alves Brandão**

**A INOVAÇÃO NO POSICIONAMENTO  
MERCADOLÓGICO COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO EM AGÊNCIAS DE  
PUBLICIDADE: O CASO PDV BRASIL**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção.

**Orientadora: Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.**

**Florianópolis  
2004**

Euler Alves Brandão

**A INOVAÇÃO NO POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM AGÊNCIAS DE  
PUBLICIDADE: O CASO PDV BRASIL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de março de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do PPGEP

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Sônia Maria Pereira, Dra.**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora**

---

**Prof. José Lucas P. Bueno, M. Eng.**

---

**Prof. Luiz Carlos M. Carrera, Dr.**

Ficha Catalográfica

Brandão, Euler A.

**A INOVAÇÃO NO POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE: O CASO PDV BRASIL.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

125 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.

1. Estratégia 2. Inovação 3. Publicidade

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

À minha esposa, irmãos e sobrinhos,  
e a meu sócio, com afeto e gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Gisele, que com sua paciência e envolvimento contribuiu imensamente para a realização desta dissertação.

À minha irmã Lívia, pela disponibilidade em ajudar, orientar e indicar caminhos.

À minha amiga e colega Fabiana Abaurre, que sempre me incentivou, ajudou e motivou a realizar minha pesquisa, e sem a qual este trabalho não seria concluído.

À toda a equipe da PDV Brasil, por contribuir para a realização deste trabalho e por auxiliarem na construção do sucesso da empresa através de sua dedicação e disponibilidade.

Ao meu amigo e sócio Júlio Alves, cuja contribuição na construção de um projeto de vida comum permitiu a criação de nossa empresa, pelo apoio e incentivo na realização deste trabalho.

Aos clientes da PDV Brasil, pela sinceridade e disponibilidade em avaliar nosso relacionamento comercial, que foi fundamental para a conclusão do trabalho e também para apontar nossos erros e acertos.

À Profa. Édis Mafra Lapolli, pela atenção, dedicação e esforço nas orientações que viabilizaram a conclusão deste trabalho.

À coordenação e equipe de apoio do Instituto Izabela Hendrix pela disponibilidade sempre demonstrada.

Aos familiares e amigos, que sempre estimularam e incentivaram a realização desta dissertação.

Aos professores e mestres que, com seu conhecimento, nos proporcionaram grandes momentos ao longo do curso das disciplinas, ampliando nossos horizontes e lançando luz em nosso futuro.

Aos colegas de mestrado da turma Izabela VIII, que sempre estiveram ao meu lado para a construção de sólidas amizades e para a realização dos trabalhos, permitindo uma trajetória amena, prazerosa e amiga.

À Deus, pela saúde e paz concedidos, que permitiram a realização desta trajetória.

“Viver é muito perigoso... Querer o bem com demais força, de incerto jeito, pode já estar sendo se querendo o mal, por principiar. Esses homens! Todos puxavam o mundo para si, para o consertar consertado. Mas cada um só vê e entende as coisas dum seu modo. (...) O senhor... Mire veja: o mais importante do mundo é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam. Verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso me alegra, montão.” (ROSA, 2001, p. 32).



## RESUMO

Brandão, Euler A. **A INOVAÇÃO NO POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE: O CASO PDV BRASIL** 2004. Dissertação (125 folhas) (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFSC – Florianópolis.

Palavras-chave: estratégia, inovação, publicidade

As agências de publicidade têm enfrentado uma dura realidade nos últimos anos: uma acentuada queda da eficácia da propaganda, aliada à pressão crescente por parte dos anunciantes por reduções de custos associados à atividade publicitária. A necessidade de geração de resultados de curto prazo faz crescer as exigências dos anunciantes em relação ao retorno esperado do investimento feito em publicidade e propaganda. Estas variáveis sugerem a necessidade de revisão da forma de atuação das agências de publicidade, de modo a se adequarem a esses novos desafios, requerendo propostas inovadoras e uma estratégia mercadológica diferenciada. Buscou-se pesquisar este universo e estabelecer um paralelo entre a realidade encontrada e o modelo de atuação da PDV Brasil. O estudo de caso, como estratégia de investigação, permitiu examinar a questão, no contexto da PDV Brasil, e oferecer alternativas para um melhor desempenho mercadológico desta. Verificase a existência de fatores que reforçam e explicam em grande parte o sucesso obtido pela empresa até então, bem como se constatou a disposição favorável de seus dirigentes e colaboradores diretos na revisão de processos e procedimentos visando um melhor desempenho. A partir do entendimento de três dimensões – os clientes, os colaboradores diretos e os diretores (responsáveis pela estratégia empresarial) – foi possível um aprimoramento das atividades da PDV Brasil e o reforço de seus pontos fortes e distintivos.

## ABSTRACT

Brandão, Euler A. **THE INNOVATION IN MARKET POSITIONING AS COMPETITIVE DIFERENTIAL IN ADVERTISING AGENCIES: THE PDV BRASIL CASE** 2004. Dissertation (125 sheets) (Master in Production Engineering) Production Engineering Post-Graduate Program – UFSC – Florianópolis - Brazil.

Key words: strategy, innovation, publicity

The advertising agencies are facing a hard reality in the last years: a strong fall in advertising effectiveness, as well as a growing pressure from the advertisers for costs reduction concerning the publicity activity. The necessity for better results in a short term makes advertisers' demands grow, related to expected return for investments made in advertising and publicity. These variables suggest the necessity of a review in advertising agencies' operation model, in order to allow them adequate to these new challenges, demanding innovative proposals, and also a different market strategy. This study aimed to research this universe, and also makes a parallel between the reality found and PDV Brasil's model of operation. The case study, as a research strategy, allowed this issue examine, in PDV Brasil's context, and offer alternatives for its market development improve. Many different aspects, which explains in a big part the success of the company until now, were found, as well as the directors and employees willingness in process and procedures review for a better performance. Starting from the understanding of three different dimensions – clients, employees and directors (responsible for business strategy) – was possible to improve PDV Brasil's activities and also its strong and distinctive aspects.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Lista de Figuras</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>Lista de Tabelas</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos</b> .....   | <b>14</b> |
| <br>  |           |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>15</b> |
| 1.1 Contextualização .....  | 15        |
| 1.2 O Tema .....  | 19        |
| 1.3 Justificativa.....  | 21        |
| 1.4 Objetivos .....   | 23        |
| 1.4.1 Objetivo Geral .....  | 23        |
| 1.4.2 Objetivos Específicos .....   | 23        |
| 1.5 Estrutura do Trabalho .....   | 23        |
| <br>  |           |
| <b>2 METODOLOGIA</b> .....  | <b>25</b> |
| 2.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa .....   | 25        |
| 2.2 Formulação do Problema .....  | 26        |
| 2.3 Coleta e análise de dados.....  | 27        |
| 2.4 População e amostra .....   | 27        |
| 2.5 Análise e interpretação dos dados .....   | 28        |
| <br>  |           |
| <b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | <b>29</b> |
| 3.1 Considerações Iniciais.....   | 29        |
| 3.2 Administração Estratégica .....   | 30        |
| 3.3 Posicionamento Mercadológico e Diferenciação .....  | 40        |
| 3.4 Inovação.....   | 44        |
| 3.5 A Construção de Marcas e Empresas Vencedoras .....  | 47        |
| <br>  |           |
| <b>4 A ANÁLISE DA PUBLICIDADE NO BRASIL E NO MUNDO E SEU PAPEL NA<br/>CONSTRUÇÃO DE ALGUNS CASOS DE SUCESSO</b> ..... | <b>56</b> |
| 4.1 Contextualização.....   | 56        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.2 A história da publicidade brasileira.....</b>                          | <b>56</b>  |
| <b>4.3 Casos de Sucesso de Empresas e Marcas .....</b>                        | <b>59</b>  |
| 4.3.1 Nike .....  | 59         |
| 4.3.2 Nokia .....   | 61         |
| 4.3.3 Harley-Davidson.....  | 62         |
| 4.3.4 Brastemp.....   | 64         |
| 4.3.5 Leite Moça.....   | 65         |
| 4.3.6 Skol .....  | 67         |
| <b>4.4 Considerações Finais .....</b>   | <b>69</b>  |
| <br>  |            |
| <b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>              | <b>70</b>  |
| <b>5.1 A História da PDV Brasil.....</b>                                      | <b>70</b>  |
| <b>5.2 Os Principais Clientes da PDV Brasil e Seus Casos.....</b>             | <b>74</b>  |
| 5.2.1 MG Master.....  | 74         |
| 5.2.2 Port Informática .....  | 75         |
| 5.2.3 Ricardo Eletro.....   | 77         |
| <b>5.3 A PDV Brasil Vista por sua Direção.....</b>                            | <b>78</b>  |
| <b>5.4 A PDV Brasil Vista por seus Colaboradores Diretos .....</b>            | <b>80</b>  |
| <b>5.5 A PDV Brasil Vista por seus Clientes .....</b>                         | <b>84</b>  |
| <br>  |            |
| <b>6 CONCLUSÕES .....</b>   | <b>87</b>  |
| <b>6.1 Confronto dos objetivos específicos e o resultado da pesquisa.....</b> | <b>87</b>  |
| <b>6.2 Fatores a se considerar relativos à problemática .....</b>             | <b>90</b>  |
| <b>6.3 Sugestões e recomendações .....</b>                                    | <b>91</b>  |
| <b>6.4 Sugestões para pesquisas e futuros trabalhos.....</b>                  | <b>92</b>  |
| <br>  |            |
| <b>7 REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>94</b>  |
| <br>  |            |
| <b>8 APÊNDICES .....</b>  | <b>97</b>  |
| <br>  |            |
| <b>9 ANEXOS .....</b>   | <b>109</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Marketing Fragmentado .....   | 17 |
| Figura 2: Elementos centrais de uma estratégia de negócio.....                                  | 29 |
| Figura 3: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria ...<br>..... | 30 |
| Figura 4: A Matriz BCG ou o crescimento-Participação .....                                      | 33 |
| Figura 5: Direções de crescimento de um produto-mercado.....                                    | 34 |
| Figura 6: Enfoque de Abordagens de Marketing .....  | 48 |
| Figura 7: O Domínio da Estética .....   | 50 |
| Figura 8: Evolução Skol .....   | 67 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas do Bloco 1 ..... | 81 |
| Tabela 2: Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas do Bloco 2 ..... | 82 |
| Tabela 3: Colaboradores Diretos – Respostas abertas do Bloco 2 .....      | 83 |
| Tabela 4: Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas do Bloco 3 ..... | 84 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

ABAP – Associação Brasileira de Agências de Publicidade

AMBEV – American Beverage Company (Companhia de Bebidas das Américas)

BCG – Boston Consulting Group

CENP – Conselho Executivo das Normas Padrão

CEO – Chief Executive Officer (cargo equivalente ao Presidente-Executivo de empresas)

EUA – Estados Unidos da América

FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura

PC – Personal Computer (computador pessoal)

POPAI – Point of Purchase Advertising International (associação internacional de propaganda no ponto de venda)

PROVAR – Programa de Administração de Varejo

RP – Relações Públicas

UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais

UEP – Unidade de Estoque Padrão

UIA – Università Internazionale del'Arte

USP – Universidade Federal de São Paulo

VCS – Vantagem Competitiva Sustentável

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A publicidade exerce um importante papel nas empresas, tornando-se parte essencial do sistema comercial. É inegável o fascínio que suscita nas pessoas, seja pelo interesse gerado por um comercial em seu espectador, seja no prazer que os profissionais sentem em ocupar-se desta atividade em suas empresas. Segundo Benn (1989, p. 22) isso ocorre “simplesmente porque, ao contrário das demais funções existentes numa organização, a atividade publicitária não aborrece. E não aborrece porque, para seu exercício, é imperativo ter idéias novas.”

Numa economia extremamente competitiva como a atual, a utilização da publicidade como solidificadora de diferenciais competitivos pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um novo produto lançado. E o sucesso não necessariamente está relacionado a uma campanha publicitária com altos valores investidos em mídia, através da propaganda. Muitas vezes, o sucesso da publicidade está na criatividade de uma campanha, abrangendo diversas formas de comunicação com o público, e não apenas da propaganda.

Há uma certa confusão com os termos publicidade e propaganda, que na língua portuguesa são considerados sinônimos (FERREIRA, 1988, p. 533). Muitas vezes usa-se o termo “agência de publicidade” como sinônimo de “agência de propaganda”, inclusive no próprio mercado publicitário. As próprias agências se auto-denominam das duas formas, bem como os órgãos reguladores da atividade publicitária no Brasil.

Ribeiro (2003, p. 17), sócio-proprietário da agência Talent, de S. Paulo, por exemplo, usa o termo “agência de propaganda”, e define: “a principal função de uma agência é gerar propaganda; essa é sua especialização. É com esse objetivo que reúne profissionais com perfil de competência específico”. Já a principal associação que congrega as agências brasileiras denomina-se ABAP – Associação Brasileira das Agências de Publicidade. Na home-page da agência W/Brasil na internet ([www.w/brasil.com.br](http://www.w/brasil.com.br)) pode-se ler W/Brasil Publicidade. Já o CENP, órgão regulador da atividade publicitária no país, tem em seu conselho, segundo seu estatuto, representantes do Governo Federal, dos veículos de mídia, dos principais anunciantes e das agências de propaganda.



Já na língua inglesa, os termos têm sentido bastante diverso. Kotler (2000, p. 570) define propaganda como “qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado”, e publicidade como “uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa e seus produtos”. Deste modo, optou-se por adotar neste trabalho esta distinção, a despeito de ocorrerem citações de outros autores em sentido diverso. Como caracterização da PDV Brasil, e das demais agências atuantes no mercado brasileiro, optou-se pelo termo “agência de publicidade”, pois suas atividades compreendem mais que criação de propaganda.

Na busca da preferência do consumidor, na qual a diferenciação é um atributo almejado pelas organizações e para seus produtos, a publicidade pode ajudar consistentemente nessa conquista. Assim, era de se esperar que a atividade publicitária estivesse vivendo um momento de grande prosperidade. Mas curiosamente não é que está acontecendo.

Drásticas alterações estruturais ocorreram nos últimos anos no cenário mundial: uma grande onda de fusões, aquisições, fechamento de empresas e aumento da competitividade ocorreu neste mercado nos últimos anos, envolvendo agências de publicidade e veículos de imprensa. Em decorrência, se até há bem pouco tempo uma agência de publicidade tinha sua eficiência medida pela quantidade de prêmios ganhos em festivais de propaganda internacionais, agora elas passam a ter sua competência questionada em razão dos resultados obtidos pelas campanhas de venda de seus clientes. Com isso, as agências viram-se obrigadas a entender não apenas de comunicação, mas de gestão empresarial. Tudo isso porque sua atividade principal baseia-se na criação de propaganda, e não de publicidade, em seu sentido mais amplo.

O mercado brasileiro não ficou imune à essa realidade. O mercado publicitário em geral, e as agências de publicidade em especial, enfrentam uma forte retração. O investimento publicitário no Brasil apresenta tendências a retomar os patamares de 1999: segundo dados do Projeto Inter-Meios (Grupo de Mídia, p. 11), estes investimentos retraíram 5,5% em 2001 se comparado a 2000, com valores de R\$ 10,3 bilhões. Em 1999, este investimento foi de R\$ 8,7 bilhões. Ainda não foram apresentados os dados relativos ao ano de 2002, mas espera-se nova retração.

A realidade vivida pelas agências de publicidade atualmente, no Brasil, vem demandando uma completa revisão de suas práticas e posicionamentos: as verbas

dos anunciantes vêm decaindo, a competitividade vem aumentando, e a exigência dos clientes em relação ao valor investido nas campanhas e o retorno financeiro esperado tem crescido. Como resultante deste processo, as agências vêm sofrendo uma alta rotatividade em sua carteira de clientes, demonstrando de maneira inequívoca a insatisfação destes com o nível de serviços prestados por aquelas e/ou pelos resultados obtidos.

A revista EXAME, de 26/11/2003, trouxe o tema em reportagem de capa intitulada “A reivenção da propaganda”. Ali questiona-se o que realmente os anunciantes esperam de suas agências, e a conclusão é que tudo está subordinado aos resultados obtidos para cada centavo investido. Observa-se duas fortes tendências no mercado publicitário brasileiro, segundo um estudo promovido pelo Instituto InterScience com uma centena de diretores de marketing e propaganda entre as maiores empresas anunciantes do país, relatado na reportagem. A primeira é uma fragmentação das verbas de marketing, que hoje se distribuem por dez diferentes atividades – entre elas a propaganda (figura 1). A outra é um enorme desejo de que uma única agência seja capaz de dar conta de todas elas. A reportagem cita ainda que em fevereiro de 2002, em passagem pelo Brasil, Steve Heyer, vice-presidente mundial da Coca-Cola, lançou uma espécie de manifesto sobre os novos rumos da propaganda, anunciando que a empresa iria usar um variado arsenal de entretenimento para alcançar o coração e a mente das pessoas.

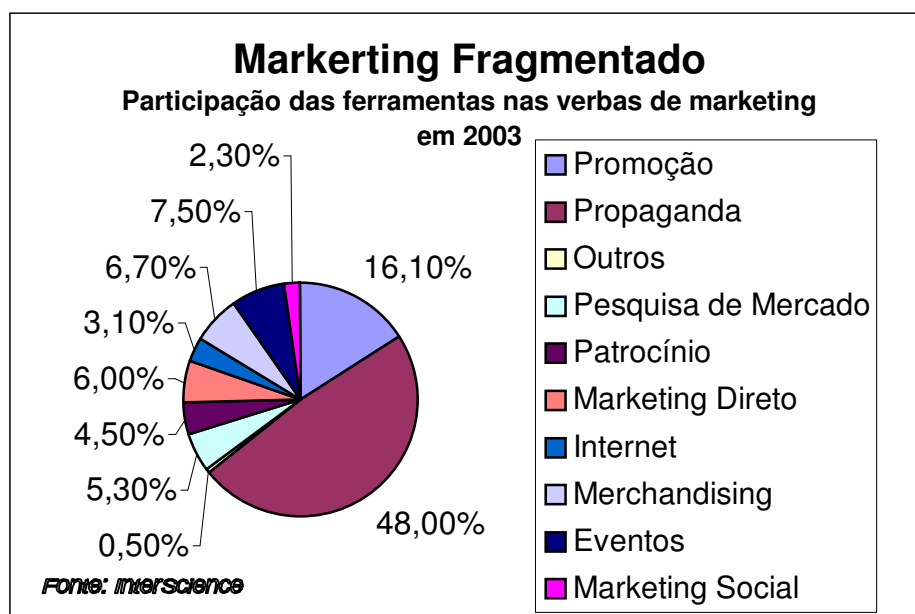


FIGURA 1 - Marketing Fragmentado  
FONTE: EXAME, 26/11/2003, p. 46

A referida reportagem cita a Nestlé do Brasil como um exemplo de empresa que busca uma nova relação entre sua marca e os consumidores, numa especialidade do marketing conhecida como *branding*. Esta especialidade dedica-se a explorar as possibilidades que uma marca tem em se relacionar com os consumidores em diferentes dimensões.

Ries (2003) é bastante direto ao expressar sua opinião a respeito do tema. Para o autor, a propaganda não serve para construir marcas, e sequer provocar o aumento de vendas de um produto anunciado, basicamente porque ninguém mais acredita nela. Para o autor, a importância da propaganda é de manter posicionamentos conquistados para uma determinada marca, produto ou empresa, de modo a sustentá-los junto ao público. Somente a RP (relações públicas) teria o poder de promover a construção de uma marca.

Nossa opinião: a propaganda não vale seu custo... com uma exceção. E trata-se de uma exceção e tanto. Quando a propaganda tem um propósito funcional, tem valor real. Mas o que é propósito funcional? O propósito da propaganda não é construir uma marca, mas sim defendê-la depois que a marca tiver sido construída por outros meios, sobretudo pelas relações públicas ou por endossos de terceiros. (...) Criar uma marca e defender uma marca são duas importantes funções de um programa de marketing. RP cria a marca. A propaganda defende a marca. Ironicamente, o pessoal da propaganda gastou tanto tempo e energia no processo de construção da marca que em geral não tem capacidade emocional de travar uma guerra defensiva de marketing. (RIES, 2003, p. 14)

Ries (2003) ainda destaca que o processo de fragmentação das verbas de marketing pode ser explicado pela percepção da perda da eficácia da propaganda.

A propaganda deve estar com problemas. (...) Sabemos que a propaganda está com problemas quando os próprios anúncios a elogiam. (...) Outro sinal de que a propaganda está com problemas sérios é a transferência dos fundos da propaganda para atividades promocionais (tanto dos consumidores quanto do comércio). Em mercadorias embaladas, há muito tempo um baluarte da propaganda, o percentual destinado à propaganda no orçamento do marketing caiu de 60%, em 1977, para 30%, hoje. Daí a pressão para se encontrar mídias alternativas. (RIES, 2003, p. 98)

A PDV Brasil nasceu a partir do entendimento desta realidade, e da percepção de seus sócios de que o modelo de gestão vigente no mercado publicitário estava ultrapassado. Trata-se de uma empresa construída com conceitos inovadores, tanto de gestão quanto de posicionamento mercadológico, traduzido na proposta de atuação.

Sediada em Belo Horizonte/MG, foi constituída em junho de 2001, e é sucessora da empresa Comunicação e Expressão Propaganda e Design, que atuou por doze anos no mercado publicitário mineiro. Em aproximadamente três anos de existência, a PDV Brasil conquistou clientes líderes em seus mercados em nível regional e nacional, e seu trabalho tem sido reconhecido através de reportagens especiais e citações na imprensa em geral (conforme exemplos contidos no Anexo 2).

Este estudo de caso pretende identificar os principais diferenciais competitivos que permitem à PDV Brasil conquistar clientes importantes e crescer num mercado reconhecidamente recessivo (e altamente competitivo) nos últimos anos.

## 1.2 O Tema

A sociedade ocidental moderna tem se estabelecido num ambiente sócio-econômico cada dia mais complexo, onde nossas organizações lidam com um número enorme de variáveis e estas, por sua vez, se transformam numa velocidade cada dia maior. Numa economia globalizada, fatores aparentemente sem nenhuma conexão com as operações de uma empresa podem fazê-la sofrer alterações em seu campo de atuação, influenciando positiva ou negativamente em seu mercado. O ritmo vertiginoso com que ocorrem as mudanças, além de trazer novos desafios diariamente, não dá tempo às organizações para que consolidem o aprendizado adquirido ao adaptarem-se à novas realidades.

Segundo Senge (2002, p. 37):

À medida em que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. Não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa(...). Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do 'grande estrategista'. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* os níveis da organização.

Neste cenário, a criação de vantagens competitivas consistentes torna-se um desafio ainda maior para as organizações. Pankaj Ghemawat (*apud* MONTGOMERY, 1998, p. 29) destaca: "(...) os estrategistas insistem que, para obter um desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência. O problema é que os concorrentes também ouviram a mesma mensagem."

Para uma agência de publicidade, então, este desafio passa a ser duplamente árduo: além de buscar a vitória em relação a seus concorrentes, num mercado altamente competitivo, o sucesso de seu trabalho também passa pela vitória de seus clientes sobre seus próprios concorrentes.

Para a PDV Brasil, a comunicação exerce um importante papel na conquista de vantagens competitivas. Comunicação, aqui, deve ser entendida em seu sentido mais amplo, considerando-se desde a estética da logomarca (identidade corporativa), passando por desenvolvimento de projetos de programação visual de pontos de venda, até as campanhas publicitárias veiculadas. E esta comunicação somente terá eficiência se estiver fortemente embasada num consistente plano estratégico de marketing. Daí a atenção dedicada pela PDV Brasil à atividade de planejamento como uma etapa anterior à realização da comunicação.

Não por acaso, **P**lanejamento, **D**esenvolvimento e **V**endas estão presentes no nome e na metodologia de trabalho da agência PDV Brasil, formando a base de seu diferencial competitivo.

Qualquer atividade de planejamento traz implícito dois conceitos: o da mudança e o da expectativa do futuro. A partir de uma expectativa dos fatos futuros, ocorre o planejamento, objetivando uma melhoria das condições (de uma pessoa ou de uma empresa) decorrente de mudanças que considerem este cenário futuro. Portanto, uma das variáveis do processo de Planejamento nas organizações é a previsão de cenários futuros.

(...) não se deve tomar decisões para o futuro. Decisões são compromissos com ações. E estas sempre se dão no presente e somente nele. Porém, as ações do presente também são a única maneira de se *fazer o futuro*. Os executivos são pagos para executar – isto é, para agir de forma eficaz. Eles somente podem fazê-lo tendo em vista o presente e explorando as mudanças que já ocorreram. (DRUCKER, 1997, p. XI)

Segundo Liam Fahey (1999, p. 15), “O desafio é árduo, pois (...) as escolhas que compõem a exploração do presente e a construção do futuro impõem aos gerentes um conjunto de complexas opções excludentes”. Desta forma, ainda segundo Fahey, desenvolver um plano estratégico de marketing e adotá-lo vai muito além de simplesmente estabelecer objetivos e metas e ordenar aos integrantes das organizações a juntarem-se em sua obtenção. Passa por tomar decisões complexas que determinam estratégias de posicionamento, imagem, crescimento,

diversificação, redução ou até mesmo eliminação de atividades, departamentos ou produtos.

A PDV Brasil optou por adotar uma abordagem de atendimento a seus clientes que contemple não apenas as atividades de comunicação publicitária tradicionalmente atendidas pelas agências de publicidade usuais, mas também que inspire mudanças, e a construção de posicionamentos mercadológicos a partir de um forte embasamento na estratégia.

### **1.3 Justificativa**

Existe uma pressão muito forte sendo exercida no mercado publicitário brasileiro para a adoção de um novo modelo de relacionamento entre anunciantes, agências e veículos. A origem desta pressão, cujo efeito é a retração das verbas publicitárias, está na compreensão, cada vez mais clara, de que os custos envolvidos no desenvolvimento da atividade publicitária, em especial a propaganda, estão incompatíveis com a realidade econômica, os resultados financeiros obtidos como retorno dos investimentos em mídia e ainda a dificuldade de mensuração destes resultados.

José Eustáquio, sócio-diretor da agência Talent de S. Paulo, em entrevista ao jornal Gazeta Mercantil (02/10/2003, p. A-14) menciona “O brasileiro (...) tem o mau hábito de não formalizar os produtos de sua inteligência e não sabe colocar o preço justo por sua criatividade”. Nesta mesma reportagem, alega-se que a forma de remuneração das agências, atualmente regulamentadas por lei e pelo estatuto do CENP (Conselho Executivo das Normas Padrão), criado em 1998 visando regular as atividades publicitárias, e fixadas em 20% sobre o valor de mídia investido pelo anunciante, acaba sendo um entrave para que as agências sejam provedoras de soluções para seus clientes, limitando-se a “agenciar” espaços publicitários nos veículos.

Ora, se as agências têm sua remuneração vinculada às inserções que seus clientes fazem na mídia, nada mais previsível que haja um estímulo das mesmas para que o cliente torne-se um grande anunciante. A pergunta é: será esta estratégia a mais recomendada para todos os clientes? Esbarra-se então na questão ética das campanhas publicitárias: o que tem sido proposto pelas agências a seus clientes é o que eles realmente necessitam?

Para as agências, por outro lado, o fato do foco do negócio ter ficado na mídia e não nas soluções criativas implica num dilema: ganhar a comissão com a mídia ou oferecer a melhor solução (e a maior economia) para o cliente?

A PDV Brasil procurou, desde a sua criação, focar na busca das soluções de comunicação mais adequadas para seus clientes, especialmente com o desenvolvimento de toda uma metodologia de atuação que valorizasse, para aqueles clientes que atuam no segmento de varejo, o seu ponto-de-venda (lojas). Daí a analogia com o nome PDV. Esta opção prende-se, além dos motivos expostos acima, também ao fato de sermos (nós brasileiros), segundo pesquisa realizada em 1998 pelo POPAI - Brasil (Point of Purchase Advertising International), com 1860 consumidores, os maiores compradores por impulso do mundo. Segundo a pesquisa citada, "(...) 85% da decisão de marca é efetuada no ponto-de-venda, em super e hipermercados. (...) Somos recordistas mundiais neste tipo de decisão." ([www.popaibrasil.com.br/pesquisa](http://www.popaibrasil.com.br/pesquisa), out/2003).

Em estudo realizado pelo Provar (Programa de Administração de Varejo) da USP em 2001, na cidade de S. Paulo, constatou-se que apenas 20% dos consumidores têm o hábito de preparar uma lista detalhada de compras antes de ir ao supermercado, 37% das pessoas acabam comprando mais itens do que haviam planejado, 40% lembram-se de itens a serem comprados quando os avistam nas prateleiras e 65% pegam produtos na fila do caixa. (Mercado Global, n. 111, p. 8).

Baseando-se nestas premissas, a PDV Brasil vem obtendo sucesso em sua atuação, tomando-se como referência a manutenção de todos os clientes conquistados, a incorporação de novos clientes e a lucratividade obtida desde a sua criação, sem possuir, em sua carteira, clientes com o perfil de serem grandes anunciantes. Em outras palavras, o crescimento vem se dando sem a dependência da remuneração baseada na mídia, e através de ações publicitárias que não se limitam à propaganda.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Identificar, na metodologia de atuação e na forma de atendimento, os diferenciais competitivos que têm possibilitado à PDV Brasil seu crescimento num momento de retração no mercado em que atua.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Conhecer a história da publicidade no Brasil e caracterizar a PDV Brasil;
- Identificar a filosofia de gestão da PDV Brasil;
- Analisar os casos dos clientes atendidos pela agência e identificar as variáveis de sucesso ou insucesso ocorridas nos mesmos;
- Mostrar o perfil dos profissionais que integram a equipe da PDV Brasil e sua estrutura organizacional.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos.

Na Introdução, apresenta-se a contextualização e a exposição do tema, a caracterização da problemática e os objetivos da pesquisa. Demonstra a relevância do estudo para o aluno e para a comunidade científica, e traz as principais questões a serem pesquisadas no trabalho.

O capítulo dois discorre sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa, trazendo também informações sobre a natureza e caracterização da mesma, a formulação do problema, a descrição dos procedimentos técnicos utilizados para a coleta e análise dos dados, a população e a amostra, e, finalmente, a análise e interpretação dos dados.

O capítulo três traz a fundamentação teórica, composta por assuntos relevantes à dissertação, e que subsidiam sua elaboração. A Administração



Estratégia, o Posicionamento Mercadológico, a Diferenciação Competitiva, a Inovação e a Construção de Marcas são os temas aqui contemplados.

O capítulo quatro apresenta alguns casos de empresas e marcas, em nível nacional e mundial, que reconhecidamente atingiram um fator distintivo de desempenho superior, e analisa a participação da publicidade e de outros elementos na construção de seu sucesso.

O capítulo cinco apresenta os resultados da pesquisa, iniciando-se pelo relato da trajetória da pesquisa; descreve e analisa os dados obtidos na pesquisa e realiza a discussão teórica.

O capítulo seis traz as conclusões, ou seja, as respostas obtidas para a pergunta-problema que originou o estudo, resultantes de reflexões pessoais do aluno.

O trabalho encerra-se com a apresentação das referências bibliográficas consultadas para a elaboração da dissertação, e dos apêndices e anexos.

## **2 METODOLOGIA**

O planejamento da investigação baseou-se no tema a ser pesquisado e nos objetivos propostos, e os aspectos pesquisados sempre se referenciaram à pesquisa bibliográfica realizada. Pretendeu detectar a existência de diferenciais competitivos da empresa PDV Brasil e seu reconhecimento por parte de seus clientes e colaboradores, bem como analisar a metodologia de atendimento da empresa e constatar a existência de aspectos distintivos em sua atuação.

### **2.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, pois seus resultados pretendem ser de aplicação prática na gestão da empresa PDV Brasil, visando o reforço em seus diferenciais mercadológicos e eventuais correções em sua forma de atuação. Segundo Roesch (1999, p. 65) a pesquisa aplicada pretende entender como lidar com um problema, e “(...) refere-se a discussão de um problema, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas”.

Quanto aos objetivos, baseando-se na classificação proposta por Gil (1991), a investigação é exploratória, buscando um maior entendimento do problema investigado utilizando-se de pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, e teve como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito. Segundo o autor, estas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e ainda a análise de exemplos que estimulem a compreensão. É também descritiva, pois pretendeu descrever os fatos e fenômenos relacionados ao posicionamento mercadológico e formas de gestão da PDV Brasil, estabelecendo uma relação entre as variáveis.

A pesquisa realizada é de caráter qualitativo e quantitativo, segundo a classificação proposta por Richardson (1999, p. 79). Quantitativa por empregar um instrumental estatístico como base de análise de um problema, pretendendo “(...) numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Houve a quantificação tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, das mais simples às mais complexas. Qualitativa por pretender

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia alternativa à quantitativa segundo Roesch (1999), permitindo ao pesquisador captar a perspectiva dos pesquisados sem partir de um modelo preestabelecido.

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa qualitativa, e apresenta uma estatística simples e elementar. Este autor o apresenta como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente; considerando a abrangência da unidade e os suportes teóricos que servem de orientação para o pesquisador, poderá ser mais ou menos complexa a observação dos fenômenos e a interpretação dos problemas. Para Gil (1999) o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas, e Roesch (1999) o classifica como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo dos fenômenos em profundidade dentro de seu contexto.

Considerou-se, portanto, o estudo de caso como o tipo de pesquisa mais indicado para a geração dos resultados esperados e a resposta aos problemas propostos na investigação.

## **2.2 Formulação do Problema**

Toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema, que deve ser proposto de maneira clara e precisa, e tem por objetivo buscar uma solução para o mesmo, segundo Gil (1999).

Para Roesch (1999), um problema pode ser definido tanto a partir da observação, como na teoria, ou então de um método que se queira testar; é uma situação não resolvida, mas que também pode representar a identificação de oportunidades ainda não percebidas pela organização. Portanto, para a realização desta pesquisa, formulou-se como problema de estudo:

“Quais são os diferenciais competitivos encontrados no posicionamento mercadológico e na forma de atuação da PDV Brasil que lhe têm assegurado um

desempenho de crescimento, encontrando-se o mercado publicitário em momento recessivo? Seriam estes diferenciais sustentáveis?”

### **2.3 Coleta e análise de dados**

Os documentos foram utilizados para corroborar e acrescentar as evidências de outras fontes, proporcionando dados suficientemente ricos e tornando dispensável levantamentos de campo. Foram usados principalmente no levantamento da história da PDV Brasil e também na ilustração dos casos de seus clientes.

Já a entrevista, uma das mais importantes fontes no estudo de caso segundo Gil (1999), foi adequada na obtenção de informações sobre o que um dos sócios diretores da PDV Brasil conhece, percebe, sente, realiza ou pretende realizar. O modelo do formulário aplicado encontra-se no Apêndice 1.

Questionários, desenvolvidos em dois diferentes modelos, foram aplicados em colaboradores diretos da PDV Brasil, atuantes em diferentes áreas da empresa (modelo 1), e também nos principais clientes da empresa (modelo 2). Os modelos encontram-se nos Apêndices 2 e 3.

### **2.4 População e amostra**

Quanto à população, a PDV Brasil possuía, em fevereiro de 2004, por ocasião da realização da pesquisa, 12 colaboradores diretos e 2 sócios-diretores, distribuídos em áreas-fim (criação, atendimento, planejamento e arte final) e áreas de apoio (administrativo-financeiro, orçamento e produção). Possuía 14 clientes ativos em sua carteira, em diversos segmentos econômicos de atuação.

Na pesquisa qualitativa, a amostra, sem as exigências quantitativas, foi intencionalmente escolhida, para garantir a representatividade da população pesquisada. Assim, a amostra, em relação ao ambiente interno, foi definida selecionando-se funcionários de modo a abranger todas as áreas da empresa. Com relação ao ambiente externo, selecionou-se um grupo de três clientes que, juntos, representam aproximadamente 70% do faturamento mensal da PDV Brasil.

## **2.5 Análise e interpretação dos dados**

Algumas etapas são necessárias na obtenção dos resultados esperados. Segundo Triviños (1987) algumas normas servem de orientação para uma interpretação consistente das entrevistas: elas se referem a leituras atentas e detalhadas e à listagem e classificação das respostas, uma por uma, separadamente, obedecendo a sua numeração e cada sujeito pesquisado. A análise das respostas procura detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes. Finalmente, é elaborado um esquema de interpretação e perspectiva dos fenômenos estudados, a partir das etapas anteriores e das teorias que embasaram a elaboração da pesquisa. Os dados secundários, resultantes da pesquisa documental, foram analisados à luz das conclusões oriundas da entrevista realizada, confirmando-a ou contradizendo-a.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Considerações Iniciais**

A surpreendente proliferação de opções de escolhas de produtos, ocorrida nas últimas décadas, mudou significativamente os negócios, segundo Trout (2000, p. 12): enquanto um supermercado americano de porte médio estoca mais de 40.000 UEP's (Unidade de Estoque Padrão), uma família norte-americana de classe média satisfaz entre 80% e 85% de suas necessidades escolhendo entre 150 UEP's, significando que existe uma grande possibilidade de ignorarem outros 39850 artigos. Ainda segundo o autor, esta mesma realidade vale para diversos produtos e segmentos econômicos, desde planos de saúde até automóveis.

Gobé (2002, p. 17) destaca que "(...) o mundo está evoluindo de uma economia orientada para a indústria, onde as máquinas são os heróis, para uma economia orientada para as pessoas, que coloca o consumidor no assento do poder".

Além do aumento da competitividade, decorrente dos fatos acima relacionados, a velocidade com que as mudanças ocorrem atualmente na economia só fazem aumentar os desafios para as organizações. Drucker (1999, p. 15) destaca que nem sempre as empresas percebem que seus mercados estão mudando: as exigências dos clientes e as forças competitivas mudam significativamente num período de poucos anos, e a estratégia vitoriosa do ano anterior pode hoje representar o caminho para o fracasso. O autor destaca ainda o papel que a tecnologia e a globalização têm exercido na velocidade das mudanças citadas.

A consequência deste cenário para a vida das organizações é que a conquista da preferência do consumidor está cada dia mais difícil, na medida em que constata-se um ambiente econômico instável e uma concorrência generalizada. Drucker (1999, p. 24) conclui:

Tudo isso significa que as empresas estão enfrentando grandes desafios para melhorar seu desempenho no mercado. (...) Não é de admirar que muitos presidentes de empresas reclamem que sua estratégia de marketing não funciona. Eles vêem a empresa gastar mais em marketing e realizar menos. A razão é que estão gastando mais no mesmo tipo de marketing que sempre adotaram.

Qual ou quais seriam os fatores que permitem a algumas organizações um desempenho competitivo superior neste cenário econômico? Porter (1989, p. 1)

coloca a questão da concorrência no centro da avaliação do desempenho empresarial, ao definir o que chamou “estratégia competitiva”:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Interessante ressaltar-se, desta proposição inicial e básica da teoria competitiva do autor (Porter), as palavras inovação, posição e estratégia. Diferentes autores apresentam, conforme será descrito no presente trabalho, interpretações acerca da obtenção de um desempenho superior por parte das empresas envolvendo, de uma forma ou de outra, em menor ou maior grau, estas palavras.

Aaker (2001, p. 23), por exemplo, afirma:

O reconhecimento das demandas de um meio em constante mutação tem estimulado o desenvolvimento ou o uso intensivo de métodos, sistemas e opções que sejam responsivos. Isso sugere, em particular, a necessidade de sistemas informativos contínuos e em tempo real, ao invés da – ou adicionados à – análise periódica. (...) A flexibilidade estratégica envolve opções estratégicas que permitirão respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente. A administração estratégica de mercado é pró-ativa e orientada para o futuro.

Desta forma, este trabalho procurará explorar as diferentes teorias e abordagens relacionadas ao desempenho superior em práticas mercadológicas, relacionando-o aos temas: administração estratégica, posicionamento mercadológico e inovação, abordando também a construção de marcas fortes como diferencial competitivo.

### **3.2 Administração Estratégica**

A administração estratégica representa, para os administradores, seu principal desafio, segundo Wright (1998, p. 23), e vai muito além de simplesmente definir objetivos e metas: é planejar e construir posicionamentos diferenciais e levar toda a organização a atingir os objetivos propostos, num constante exercício de avaliação e controle.

A direção estratégica de uma empresa depende de uma série de variáveis, dentre as quais a avaliação, por parte da alta administração, das oportunidades e ameaças do ambiente externo e sua análise dos pontos fortes e fracos da organização. Daí decorrem todas as ações estratégicas.

O autor define estratégia como os planos da alta administração (conselho gestor, presidência, diretorias) para atingir resultados consistentes e alinhados com a missão e os objetivos da empresa. Ainda segundo Wright (1998), a estratégia possui três etapas: a formulação, a implementação e o controle.

Já administração estratégica é um termo mais amplo, que abrange, ainda segundo Wright, não somente a administração das etapas acima, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e dos objetivos da empresa, no contexto dos ambientes interno e externo. Segundo essa ótica, a administração estratégica pode ser vista como uma série de etapas a serem realizadas pela alta direção:

1. Analisar oportunidades e ameaças no ambiente externo;
2. Analisar pontos fortes e fracos no ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias consonantes com as etapas 1 e 2;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar atividades de controle

Aaker (2001) considera administração estratégica sinônimo de administração estratégica *de mercado*, e justifica que a mesma representa uma evolução do planejamento estratégico desenvolvido na década de 1970, que baseava-se em orçamentos e num sistema de planejamento periódico, normalmente em sistema anual. Esta evolução deu-se, basicamente, pelas altas taxas de mudanças que podem ocorrer no ambiente externo das empresas, tornando o planejamento estratégico inadequado a dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de modo repentino e exigem decisões rápidas.

Mintzberg (2000) destaca que há autores, e escolas de pensamento administrativo, que defendem que a estratégia nada mais é do que a representação da intuição de seus administradores (escola empreendedora), e que, portanto, qualquer tentativa de se formalizar o processo de administração estratégica seria um



desperdício de tempo e de recursos, numa atividade inócua. Já a “escola do aprendizado” afirma ser a formação da estratégia um processo emergente, e a “escola do planejamento” enxerga a estratégia como um processo formal.

Estratégia de negócio (figura 2), ou estratégia competitiva, ou ainda simplesmente estratégia, é definida por Aaker (2001) a partir do que o autor chamou de elementos ou dimensões. Em número de seis, as quatro primeiras aplicam-se a qualquer negócio, e as duas outras são introduzidas quando um negócio existe em uma organização em conjunto com outras unidades de negócio, e são assim definidas:

1. O produto-mercado no qual o negócio deve competir – às empresas cumpre definir quais os produtos que irá ou não oferecer, os mercados que busca ou não atender, os competidores que irá ou não enfrentar;
2. O nível de investimento – para crescimento, manutenção, liquidação do negócio ou retiradas de lucro;
3. Estratégias da área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado – representado pelo caminho específico para competir, em relação à linha de produtos, precificação, distribuição, produção, etc;
4. Os ativos estratégicos ou competências que proporcionam vantagem competitiva sustentável (VCS) – a formulação da estratégia deve considerar o custo e a exeqüibilidade da geração ou manutenção de ativos ou competências que proporcionarão a base de uma vantagem competitiva sustentável;
5. A alocação de recursos nas unidades de negócios – a decisão de alocação de recursos financeiros e não-financeiros é fundamental para a estratégia;
6. A sinergia na criação de valor por cada uma das unidades de negócio – organizações de negócios múltiplos capazes de alcançar efeitos

sinérgicos terão vantagens sobre as que ignoram e deixam de desenvolver esta sinergia.

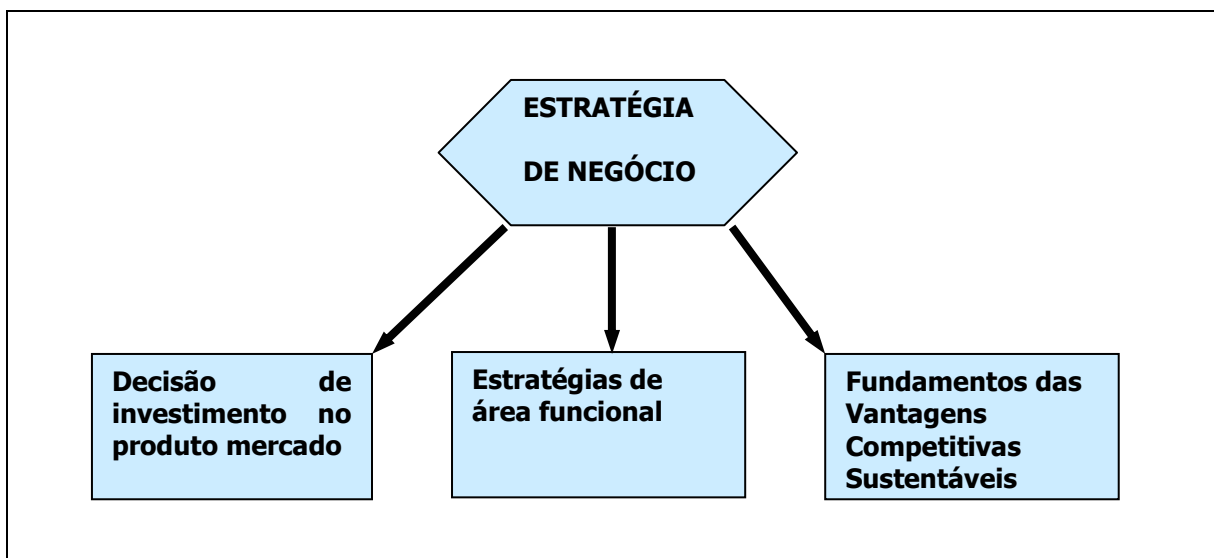


FIGURA 2 – Elementos centrais de uma estratégia de negócio  
 FONTE : AAKER, 2001, p. 18

Porter (1989), ao discorrer sobre a escolha estratégica, destaca que duas variáveis possuem papel central no processo: a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta rentabilidade. A segunda são os determinantes da posição competitiva relativa numa indústria. Segundo o autor, na maioria dos mercados algumas empresas são muito mais rentáveis que outras, independentemente da rentabilidade média daquele mercado.

Desse modo, Porter conclui que tanto a atratividade do mercado quanto a posição competitiva podem ser modelados por uma empresa, e é isso que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. A partir destas premissas, Porter desenvolveu um modelo no qual relaciona o que chamou de “as cinco forças competitivas” (figura 3), que representam as variáveis existentes numa indústria, e que determinam sua rentabilidade:

1. A entrada de novos concorrentes;
2. A ameaça de substitutos;
3. O poder de negociação dos compradores;

4. O poder de negociação dos fornecedores;
5. A rivalidade entre os concorrentes existentes

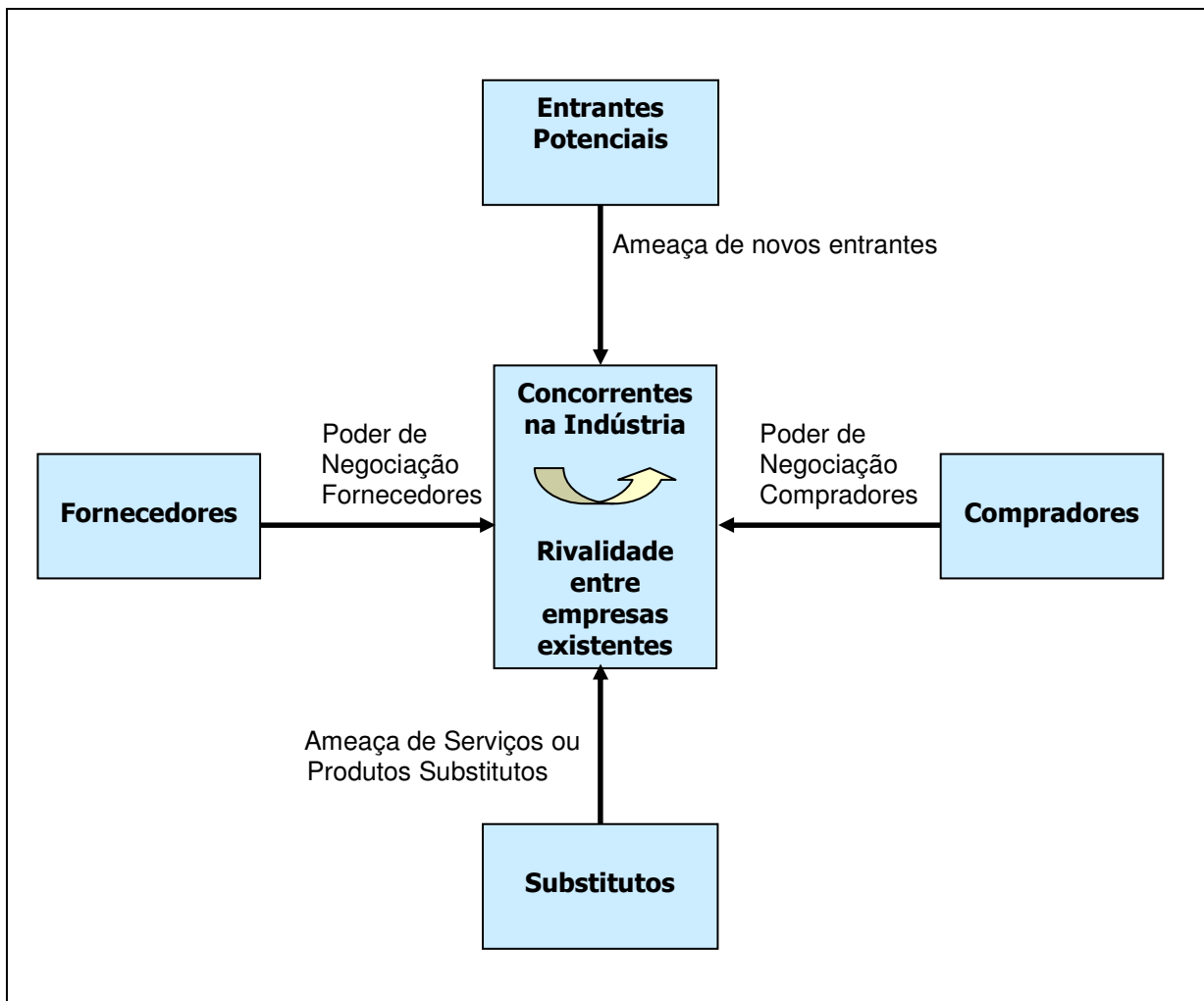


FIGURA 3 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

FONTE: PORTER, 1989, p. 4

O vigor destas cinco forças, ainda de acordo com o autor, varia de indústria para indústria, podendo modificar-se de acordo com sua evolução, e o resultado é que todas as indústrias não são semelhantes do ponto de vista da rentabilidade inerente.

Mintzberg (2000) classifica a evolução do pensamento estratégico não pela escala de tempo (cronológica), mas em “escolas”. Para o autor, Porter pertence ao que chamou de “escola do posicionamento”. Esta escola não negou totalmente o que pregava a “escola do planejamento estratégico”, sua precursora. Ao contrário, aprimorou diversos aspectos abordados por esta. Sua contribuição mais significativa

foi perceber que as estratégias que eram possíveis deveriam ter limites, afirmando que poucas estratégias-chave (como posição de mercado) são desejáveis: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. A defesa dessas posições de um modo mais fácil faz com que as empresas situem-se em situações mais lucrativas, e uma maior possibilidade de expansão.

A formulação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, segundo Mintzberg (2000), mas concentrava-se principalmente na seleção de posições estratégicas genéricas ao invés de especificar conjuntos coordenados de planos como na escola do planejamento estratégico. As premissas básicas da escola do posicionamento:

1. Estratégias são posições genéricas, identificáveis nos mercados;
2. O mercado é econômico e competitivo;
3. O processo de formulação da estratégia consiste na escolha dessas posições;
4. Os analistas desempenham importante papel, informando aos gerentes os resultados de seus cálculos;
5. As estratégias e a estrutura organizacional decorrem do mercado.

Ainda segundo Mintzberg (2000), a escola do posicionamento se desenvolve em três ondas:

1. Origens nas máximas militares: a escola do posicionamento buscou inspiração na arte militar para justificar que a administração estratégica, decorrente de um posicionamento, tem sua efetividade testada e provada nas guerras, nas quais o exército vencedor é aquele que planeja e alcança as posições desejadas. Aqui se falou em “vencer o inimigo, conquistar posições, praticar um marketing de guerra, defender territórios, atacar posições etc.”.

2. Busca por imperativos de consultorias: a escola do posicionamento foi feita sob medida para as consultorias, pois elas podem chegar numa empresa sem nenhum conhecimento prévio do negócio, levantar uma série de informações sobre a empresa e seu mercado, e recomendar ações. Desta fase, muito material foi produzido, com especial destaque a matriz desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG), que, a despeito de ter sido criada na década de 1960, foi aperfeiçoada e divulgada mais fortemente com a escola do posicionamento. Esta ferramenta será detalhada a seguir.
  
3. Desenvolvimento de prospecções empíricas: essa onda consistiu na busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas. Porter foi seu grande mentor, e, segundo sua visão, a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura de mercado no qual as empresas operam.

Desenvolvida em meados de 1960 pelo Boston Consulting Group, a matriz BCG de crescimento e participação (figura 4), também conhecida como matriz BCG, classifica os produtos ou unidades de negócio da empresa segundo diferentes estágios evolutivos, fornecendo subsídios para maiores investimentos em produtos mais rentáveis e retirada do mercado de produtos não rentáveis (AAKER, 2001). Em seus quadrantes, procura identificar o que cada produto ou unidade de negócio está gerando para a empresa. Suas limitações relacionam-se à dificuldade de posicionar corretamente os diversos produtos da empresa na Matriz e ainda a pressuposição de que alta lucratividade está associada a alta participação no mercado.

A condição desejada por qualquer empresa, segundo essa matriz, seria a de possuir nenhum ou um reduzido número de ocorrências no quadrante denominado “abacaxi”, um grande número no “vaca leiteira” e “estrela”, e alguns poucos no “oportunidades” que, em última análise, representam o futuro da empresa (WRIGHT, 1998). No entanto, Kotler (2000) sugere cautela na adoção do modelo da matriz BCG, pois ele pode, segundo o autor, levar a empresa a colocar uma ênfase exagerada no crescimento da participação de mercado e a entrar em negócios com altas taxas de crescimento, ou a desprezar seus negócios atuais. O perigo está na

vulnerabilidade deste modelo à manipulação na localização de negócios e produtos na matriz.

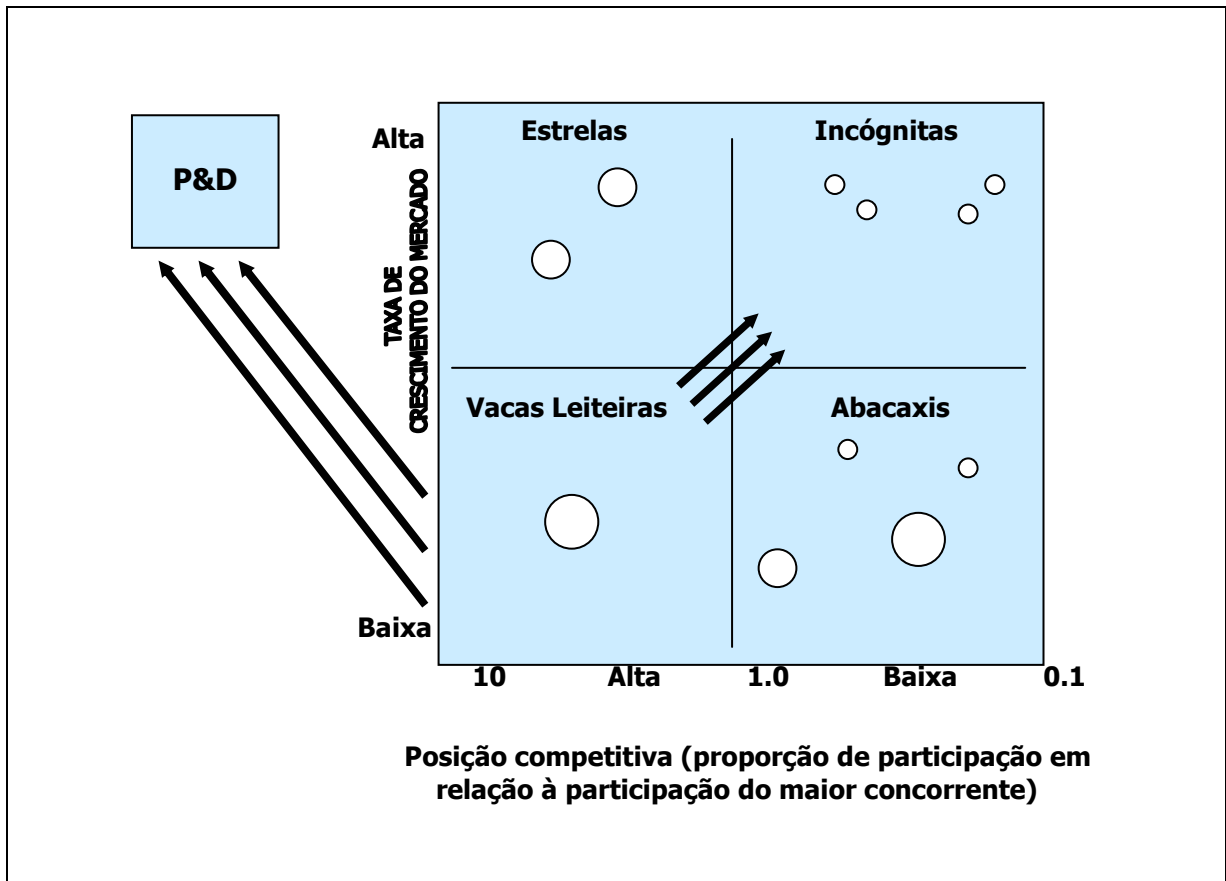


FIGURA 4 – A Matriz BCG ou Crescimento-Participação  
 FONTE: AAKER, 2001, p. 136

Quatro estratégias, segundo Wright (1998), podem decorrer da análise dessa matriz:

1. Criar participação de mercado;
2. Manter a participação de mercado;
3. Colher (extrair tanto dinheiro a curto prazo quanto possível), e;
4. Desinvestir (gerando algum recurso para a empresa pela venda de uma unidade de negócio).

De um modo genérico, a escola do posicionamento refere-se ao *produto* (bens que a empresa produz ou os serviços que presta) ou ao *mercado* (onde a empresa coloca seus produtos ou presta seus serviços). A matriz produto-mercado é, segundo Aaker (2001, p. 41), “(...) útil para identificar opções e encorajar uma perspectiva dinâmica à análise da direção de crescimento pretendido pela empresa” (figura 5).

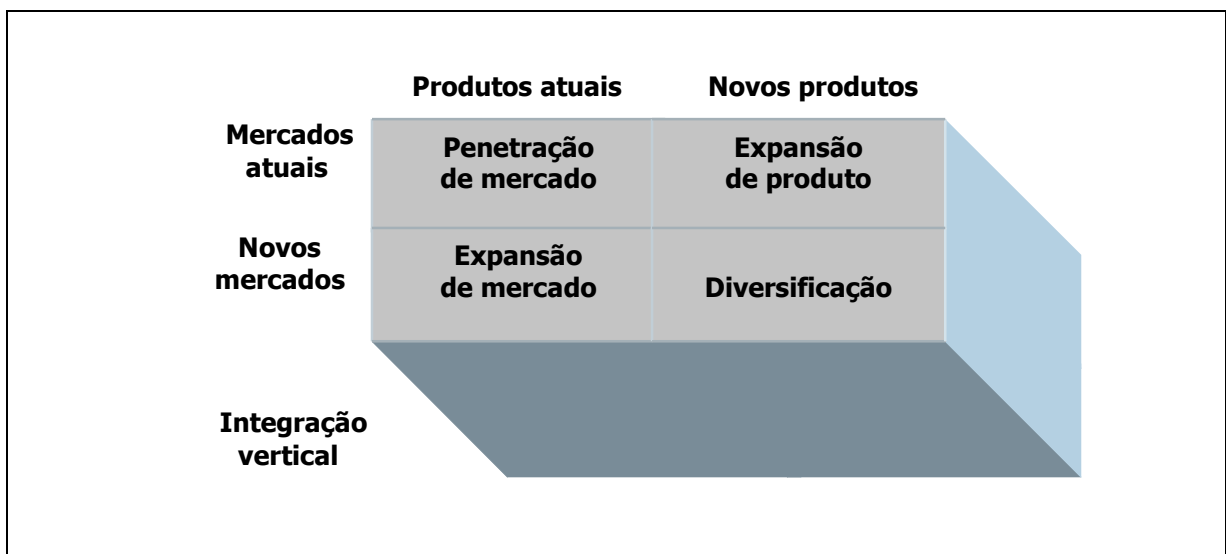


FIGURA 5 – Direções de crescimento de um produto-mercado  
 FONTE: AAKER, 2001, p. 42

A escola do posicionamento contribuiu intensamente para o aprimoramento do pensamento estratégico, aperfeiçoando o trabalho realizado pela escola do planejamento estratégico (MINTZBERG, 2000). Com sua ênfase em cálculos e números, acabou por definir seu papel como um apoio ao processo de decisão estratégica, e alertou para a importância da leitura ambiental na formulação das diretrizes empresariais. Destacou a enorme importância que o mercado representa nas formulações e postulados estratégicos. Além disso, demonstrou que nem todas as alternativas estratégicas apresentadas pelo modelo das escolas anteriores podem interessar à empresa, devendo-se essa se ater e fortalecer-se nas alternativas rentáveis apontadas pelo pensamento estratégico.

(...) a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade

estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente nenhuma vantagem competitiva. (PORTER, 1989, p. 10)

Para Mintzberg (2000), apesar da maioria das pessoas e autores referirem-se à estratégia como *um plano*, ou seja, olhando para o futuro, pode-se também considerá-la como um *padrão*, significando consistência em comportamento ao longo do tempo. Nesta abordagem, a definição de estratégia tem como referência o comportamento passado. Para o autor, ambas as definições são válidas, na medida em que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Assim, ele faz uma distinção entre estratégia *pretendida* e estratégia *realizada*. E complementa que estratégia pode ainda ser entendida como *emergente* (no qual um padrão realizado não era pretendido), como *posição* (a localização de determinados produtos ou empresas num mercado) ou ainda um *truque* (manobra específica para enganar um oponente ou concorrente). Deste modo, segundo a análise do autor, a palavra estratégia possui cinco diferentes definições, e ressalta que, apesar de não existir uma definição simples de estratégia, existem áreas de concordância a respeito da estratégia:

- A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- As estratégias existem em níveis diferentes;
- A estratégia envolve vários processos de pensamento, conceituais e analíticos.



A administração estratégica, ainda segundo Mitzberg (2000), tornou-se uma disciplina acadêmica independente, como marketing e finanças. Porém, grande parte do ensino em administração estratégica tem enfatizado seu lado racional e prescritivo, como um processo que gira em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, e executada em etapas em cascata. E existem escolas de pensamento estratégico com visão menos otimista a respeito da possibilidade de intervenção estratégica formal.

### 3.3 Posicionamento Mercadológico e Diferenciação

Kotler (2003, p. 177) relata: “Graças a Al Ries e Jack Trout, o termo ‘posicionamento’ entrou no vocabulário do marketing em 1982, quando escreveram *Positioning: The battle for your mind*”.

O próprio Trout (2000, p. 83) afirma:

(...) ‘posicionamento’, um assunto sobre o qual escrevemos desde 1969, aproximadamente. Embora essa palavra seja comum no mundo dos negócios, muitos ainda não conhecem a definição do posicionamento: como diferenciar seu produto na mente de seus clientes em potencial.

Trout (2000) atribui a necessidade de uma empresa ou produto buscarem um posicionamento devido a alguns fatores relacionados à vida moderna e seu impacto na mente das pessoas:

- A mente não consegue acompanhar – a explosão das formas de comunicação e o aumento do volume de informações afetaram drasticamente a maneira como as pessoas absorvem ou ignoram as informações oferecidas a elas.
- Bombardeio eletrônico – o consumidor médio recebe três mil mensagens comerciais por dia, em função do incremento da internet, TV a cabo, cabos de fibra ótica, cd-roms, etc.
- A mente tem limitações – nossa percepção, assim como nossa memória, é seletiva, e somos incapazes de processar estímulos infinitamente. Assim,

numa categoria de produtos que não desperta interesse, será muito difícil conquistar um posicionamento, como por exemplo uma marca de caixões.

- A mente detesta confusão – através do aprendizado nós adquirimos novas informações, e a memória retém estas informações ao longo do tempo. Desta forma, é preciso, em primeiro lugar, saber a posição que seus concorrentes ocupam na mente de seus clientes potenciais: o segredo para ser lembrado não é saber o que sua empresa quer, e sim o que a concorrência irá permitir que sua empresa faça.
- O poder da simplicidade – a melhor forma de penetrar nas mentes é simplificar ao máximo sua mensagem, como por exemplo a Volvo – segurança; concentrar-se numa única idéia poderosamente diferenciadora.
- A mente é insegura – normalmente, as pessoas não sabem os reais motivos que as levaram a comprar o que compraram, pois a mente tende a se lembrar de coisas que não existem mais. Isso explica altos índices de reconhecimento de marcas bem estabelecidas ao longo de um extenso período, mesmo que a publicidade tenha terminado.
- Comprar o que os outros compram – as pessoas compram o que acham que devem possuir, como ovelhas seguindo o rebanho. A maior razão para esse comportamento é a insegurança, explicando porque as pessoas tendem a adorar os perdedores mas compram dos líderes.
- A mente não se modifica – quando o mercado se decide acerca de um produto, não há como modificar a mente coletiva.
- A mente pode perder a concentração – a ampliação de uma marca a uma extensa linha de produtos tende a torná-la uma marca difusa que represente dois ou mais produtos.

Na definição de Trout (2000), portanto, a palavra posicionamento está relacionada à capacidade de diferenciação de uma empresa ou produto na mente de

seu público-alvo. Segundo o autor, a escolha entre diversas opções sempre se baseia nas diferenças, implícitas ou explícitas. E é possível, a qualquer grupo de produtos, praticar a diferenciação. Mesmo aqueles produtos considerados *commodities*, como produtos agrícolas, carnes e matérias-primas.

A diferenciação é fortemente utilizada pelas empresas como diferencial competitivo (KOTLER, 2000). O problema é que, quando obtém sucesso nessa diferenciação, são rapidamente copiadas pela concorrência. Desta forma, a maior parte das vantagens competitivas dura pouco tempo. Para o autor, diferenciação significa “(...) desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência” (KOTLER, 2000, p. 309).

Ainda segundo Kotler (2000), a diferenciação de uma oferta ao mercado pode acontecer a partir de cinco dimensões: produto, serviços, pessoal, canal e imagem:

- Diferenciação de produto – os produtos tangíveis variam em relação ao seu potencial para diferenciação: de um lado, temos frango, aspirina, aço; no outro extremo encontram-se automóveis, edifícios comerciais e móveis. Os produtos podem diferenciar-se em seu mercado segundo diversos parâmetros, como: forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design.
- Diferenciação de serviços – quando um produto encontra barreiras para a diferenciação, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria de sua qualidade. Os grandes diferenciadores de serviço são: pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo.
- Diferenciação de pessoal – uma empresa pode obter sólida vantagem competitiva com uma equipe de profissionais bem treinados.
- Diferenciação de canal – a maneira como as empresas projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição pode definir-lhe vantagens competitivas.

- Diferenciação de imagem – compradores reagem diferentemente às imagens de diferentes empresas e marcas. Identidade e marca são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade relaciona-se com a maneira como uma empresa pretende posicionar a si mesma e a seus produtos, enquanto imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos.

Mas existiria uma relação entre estratégia e diferenciação? Que relação seria essa? Porter (1989), ao referir-se à criação de vantagens competitivas sustentáveis, que seriam a base fundamental de um desempenho acima da média a longo prazo, limitou-as a dois tipos básicos: baixo custo ou diferenciação. Estas variáveis resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas melhor que seus rivais. Daí, Porter define o que chamou de as três *estratégias genéricas* para uma empresa obter um desempenho superior em sua indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque (que pode ser em custo ou em diferenciação), e assim as define:

- Liderança em custo – talvez a estratégia genérica mais clara, nela a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, e normalmente vendem um produto-padrão, sem maquilagem, e dão ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Com preços equivalentes mais baixos que seus concorrentes, a posição de baixo custo de um líder em baixo custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo, no entanto, não deve abandonar completamente a diferenciação: ele deve perseguir a paridade ou a proximidade com a base de diferenciação relativa de seus concorrentes. A lógica estratégica da liderança em custo exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição.
- Diferenciação – nesta estratégia, a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus compradores, selecionando um ou mais atributos que estes

consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio. Portanto, as empresas devem buscar aspectos de diferenciação que permitam a cobrança de um preço-prêmio. Ao contrário da estratégia de liderança em custo, aqui pode haver mais de uma estratégia de diferenciação, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

- Enfoque – esta estratégia difere-se das demais porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O “enfocador” escolhe um segmento ou grupo de segmentos da indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, podendo esta ser de liderança em custo ou de diferenciação, porém limitada a um ou mais segmentos de uma indústria.

Porter (1989) conclui dizendo que empresas que construíram vantagens competitivas sustentáveis são aquelas que optaram por uma das estratégias genéricas de maneira inequívoca, não ficando no que chamou de “meio-termo”, ou seja, engajando-se em cada estratégia genérica sem alcançar nenhuma delas. Ficar no meio-termo, segundo o autor, é normalmente a manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir, aspirando vantagens competitivas por todos os meios e não conseguindo nenhuma.

Desta forma, e diferentemente dos autores citados anteriormente, Porter considera que a diferenciação não é a única forma de criação de um posicionamento consistente e de criação de vantagens competitivas sustentáveis, sendo uma das alternativas para fazê-lo. A escolha da estratégia mercadológica e o alinhamento das ações empresariais em torno desta escolha (que pode ser a diferenciação) é que são determinantes do desempenho competitivo superior.

### **3.4 Inovação**

Kelley (2001), diretor da IDEO (empresa norte-americana de design, projetou o mouse da Apple, o Palm Pilot V e mais de 5.000 produtos em diversas áreas, desde tubos de creme dental até desfibriladores cardíacos) interessou-se em descobrir

porque as empresas buscavam fora o desenvolvimento de produtos. Relata que contratou uma empresa de serviços profissionais para ajudar a responder essa questão, e depois de entrevistarem muitos clientes e não clientes as respostas foram condensadas em quatro razões principais:

- Capacidade – as empresas precisavam mais do que aquilo que seus recursos internos conseguiam satisfazer;
- Velocidade – se as empresas não encontrassem internamente quem se comprometesse com o cumprimento de prazos incrivelmente limitados, elas procuravam fora;
- Especialização – necessidades de especialização fora das atividades principais das empresas;
- Inovação

Aconteceu, segundo o autor, algo engraçado nos anos que se seguiram: a inovação saltou do último para o primeiro lugar na lista. Em seus contatos com presidentes e diretores de grandes empresas, ficou patente o reconhecimento cada vez maior da inovação como o ponto central das estratégias e iniciativas corporativas.

Kotler (2003) observa que a inovação trás um dilema para as empresas: se não inovarem, perecem. E se inovarem – e a inovação não for bem-sucedida – também é provável que sucumbam. Considerando-se que apenas 20% dos lançamentos de bens de consumo embalados e 40% dos lançamentos de produtos business-to-business são bem sucedidos, segundo o autor, tem-se a idéia do desafio. No entanto, apostar na inovação é mais seguro do que na mesmice.

Uma nova idéia é “inventada” quando funciona comprovadamente em laboratório. Porém, ela somente se torna uma “inovação” quando pode ser reproduzida de modo confiável numa escala significativa e a custos razoáveis (SENGE, 2002, p. 39).

Aaker (2001, p. 199), referindo-se à liderança de mercado, relata:

Está claro que liderança de longo prazo requer inovação contínua. A Gillete aprendeu sua lição no início dos anos 60, quando a empresa britânica Wilkinson Sword introduziu uma lâmina de aço inoxidável que durava três vezes mais do que a lâmina de carbono da Gillete. A participação da Gillete no mercado caiu de 72% para 50%. A Gillete já tinha a técnica e os recursos, mas segurou o lançamento para não canibalizar os seus produtos vitoriosos. Depois desta experiência, a Gillete retornou à sua herança de inovação e desenvolveu uma série de novos produtos, incluindo o Trac II (aparelho de barba com um cabeçote de duas lâminas) em 1972, o Atra (aparelho de barba descartável com lâmina dupla), o Sensor em 1989, o Sensor Excel em 1994 e o Mach 3 em 1998.

A inovação deve ser gerenciada cuidadosamente, como um conjunto de processos (KOTLER, 2003), entre os quais se incluem: desenvolvimento de idéias, triagem de idéias, desenvolvimento e teste de conceitos, análise do negócio, desenvolvimento e teste de protótipos, marketing de testes e comercialização.

O autor ainda destaca que a inovação não se limita a novos produtos ou serviços: envolve o desenvolvimento de novos negócios e de novos processos de negócios. E as empresa devem buscar, assim como no processo de melhoria contínua, também a inovação descontínua. Aqui, o autor questiona a validade dos resultados das pesquisas de marketing como balizadores do desenvolvimento de novos produtos, citando como exemplo casos de produtos que jamais teriam sido lançados se perguntássemos aos pesquisados se dele necessitariam, como o PC, Palm, telefone celular ou câmera filmadora. Citando Akio Morita, falecido CEO da Sony, que teria dito: “Não precisávamos de pesquisas de mercado. O público não sabe o que é possível. Nós sabemos.”

A discussão do papel da inovação passa também pela forma de atuação das agências publicitárias. Para Gobé (2002), as agências agora se empenham para adequar-se à realidade de uma nova economia e um novo tipo de consumidor, pois o paradigma está mudando. A inovação e a visão avançada se tornarão o capital de uma agência de publicidade. A inovação e a iniciativa serão consideradas normas integrantes do trabalho de uma agência da nova economia, e ter-se-á o influxo de novas empresas que querem assumir o risco criativo.

Durante os últimos quinze anos, com exceção de algumas poucas obras de arte, a publicidade estagnou e os consumidores, sobrecarregados de mensagens comerciais desinteressantes, se tornaram inacessíveis a essas mensagens. Quando algumas marcas da economia do velho mundo começaram a espremer as verbas das agências publicitárias, organizando algumas das mais terríveis competições já promovidas por consultores terceirizados, levou-as a uma visão e ao compromisso de curto prazo. Para piorar as coisas, as decisões relativas à publicidade ficavam muitas vezes a

cargo de pessoas das organizações que, por insegurança, preferiam acima de tudo evitar desafios. (GOBÉ, 2002, p. 282)

### 3.5 A Construção de Marcas e Empresas Vencedoras

A marca de um produto ou empresa possui uma importância capital para o sucesso de uma estratégia mercadológica. Sua criação e gestão é, segundo Kotler (2000, p. 426), o problema principal na estratégia do produto: “o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing”. A definição do autor é:

Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência.

Marcondes (2003, p. 18) define o conceito de marca como:

Um símbolo identificador... que distingue um produto ou companhia de seus concorrentes. Normalmente, as marcas são registradas (trademarks) junto às autoridades regulatórias e, portanto, passam a não poder mais ser livremente utilizadas por outro.

Tavares (1998) destaca que as marcas existem há séculos, com registros de fabricantes de tijolos do antigo Egito aplicando símbolos em seus produtos para identificá-los. Segundo o autor, as marcas registradas surgiram no século XVI, com os destiladores de uísque escocês, e vêm passando por diversas fases nas quais sua forma de utilização e propósito se alteram. O autor conceitua marca como:

É um nome, termo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios, associada a bens ou serviços, que aumenta o valor de um produto além de seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável. (TAVARES, 1998, p. 2)

Mas associar a marca de uma empresa ou produto apenas à sua representação gráfica e nome seria uma visão extremamente simplista e superficial. Caso assumíssemos este pressuposto como verdadeiro, bastaria às organizações desenvolverem símbolos gráficos esteticamente agradáveis e ter-se-ia então a criação de grandes marcas. Mas isso não é possível porque a marca trás consigo, além do aspecto gráfico e estético (extremamente importantes), atributos intangíveis.



Kotler (2003, p. 118) cita a visão de alguns proeminentes executivos de grandes corporações a respeito da importância das marcas em sua estratégia mercadológica:

Ainda que todas as nossas fábricas e instalações fossem consumidas pelo fogo amanhã, o valor da empresa mal seria afetado; tudo que realmente compõe os intangíveis representados por nossa marca e pelo conhecimento coletivo da organização – Roberto Goizueta, ex-presidente da Coca-Cola.

Qualquer imbecil pode construir um negócio, mas só a genialidade, a fé e a perseverança constroem marcas – David Ogilvy, fundador do Grupo Ogilvy, mestre e referência mundial no meio publicitário.

A marca é um depósito de confiança cada vez mais importante, à medida que as opções se multiplicam. As pessoas querem simplificar a vida – Niall Fitzgerald, *chairman* da Unilever.

Kotler (2003) ainda destaca que é um engano achar que a propaganda constrói marcas. Ela sozinha chama a atenção para uma determinada marca, mas as marcas são construídas de maneira holística, envolvendo a coordenação de diversas ferramentas como propaganda, relações públicas, patrocínios, eventos, causas sociais, clubes, etc. E acrescenta: “As grandes marcas são a única trajetória para a rentabilidade sustentável, acima da média. Além disso, as grandes marcas oferecem benefícios emocionais, não apenas benefícios racionais”. (KOTLER, 2003, p. 120)

Deste modo, a construção de marcas fortes representa um grande diferencial mercadológico, e pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de um determinado produto ou companhia, ou ainda a possibilidade de uma lucratividade superior.

A marca bem conhecida amanha tostões adicionais. O Objetivo das marcas, na expressão de um cético, “é conseguir mais dinheiro para um produto do que o decorrente de seu real valor”. Mas isso é uma visão tacanha a respeito dos benefícios que as marcas de confiança trazem para os usuários. Com base no nome da marca, o usuário conhece que qualidades e características esperar do produto, assim como os serviços que poderá contar, e isso vale mais alguns tostões. (KOTLER, 2003, p. 119)

Esta opinião, de que a propaganda não tem poder para sozinha construir marcas, é compartilhada por Ries (2003). Segundo o autor, a era da propaganda acabou, porque ela não possui mais credibilidade junto ao público. E vai além, argumentando que a propaganda está se afastando de sua função original, que seria

a geração de melhores resultados de venda de produtos ou serviços para o anunciante, e aproximando-se de uma forma de expressão artística.

Afinal, qual é o papel e a função da propaganda? Pergunte a qualquer *copywriter* ou diretor de arte. É aumentar em 10% as vendas do cliente ou ganhar um Leão de Ouro em Cannes? Se forem honestos, costumam admitir que é buscar o ouro. O que há de errado em igualar a propaganda à arte? Muitas coisas; porém, o problema fundamental é que os criadores de tais anúncios estão mais preocupados com a opinião das futuras gerações sobre o trabalho do que com a opinião dos prováveis clientes sobre a marca. (...) As pessoas olham a propaganda da mesma forma que lêem um romance ou assistem a um programa de televisão. Envolvem-se com personagens, situações e enredos, sem a menor motivação para participar de alguma parte, inclusive comprar o produto. É tudo arte. (RIES, 2003, p. 38)

Ries propõe que o caminho de construção de marcas fortes não passa por doses maciças de propaganda, mas sim de publicidade gerada através de ações de RP (relações públicas).

Há uma alternativa melhor, e essa alternativa melhor é a publicidade, ou, como seus adeptos gostam de denominá-la, RP, ou relações públicas. O nome não importa (publicidade, RP, ou relações públicas), o objetivo é o mesmo. Contar sua história indiretamente através de terceiros, principalmente a mídia. A RP tem muitas desvantagens. Não se consegue controlar o conteúdo, não se consegue controlar o tempo e não se consegue controlar a aparência visual da mensagem. Não se consegue nem ter certeza de que qualquer mensagem será transmitida. Entretanto, a única vantagem da RP compensa todas as suas desvantagens. A RP tem credibilidade, a propaganda não. As pessoas acreditam no que lêem em jornais ou revistas ou no que escutam no rádio ou vêem na televisão. (RIES, 2003, p. 105)

Gobé destaca o aspecto *emocional* dos produtos e seus sistemas de distribuição como a diferença-chave entre a escolha final do consumidor e o preço que deverá pagar.

Por emocional, quero dizer como uma marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções; como uma marca se aviva para as pessoas, forjando uma conexão profunda e duradoura. (...) A criação de *Marcas Emocionais* fornece os meios e a metodologia para conectar produtos ao consumidor de uma forma profundamente emocional. Ela focaliza o aspecto mais forte do caráter humano; o desejo de transcender a satisfação material e experimentar a realização emocional. A marca é (...) estabelecida para cumprir essa tarefa, pois pode ativar os mecanismos que sustentam a motivação humana. (GOBÉ, 2002, p. 18)

Como se viu, a marca possui uma grande importância como atributo de diferenciação competitiva. Sua construção não é simples, e uma estratégia baseada em marcas fortes é provável que se mantenha, e pode representar, segundo Aaker (2001), uma barreira competitiva.

Ainda segundo Aaker (2001), o valor patrimonial de uma marca gera valor para o consumidor, percebido como um preço *premium* ou uma maior lealdade. As marcas agregam valor de várias formas, podendo:

- Ajudar a interpretar e processar informação – uma marca conhecida pode organizar e recordar informações que uma pessoa acumulou sobre a empresa ou produto ao longo do tempo;
- Dar confiança na decisão de compra – uma marca conhecida pode ser um diferencial perante um produto concorrente na hora da decisão de compra;
- Acrescentar significado e sentimentos ao produto – a familiaridade e a simpatia a uma marca podem mudar a natureza e a qualidade da experiência de uso.

Tavares (1998) reputa à marca a importância de ser o elo mais significativo das relações entre a empresa e o mercado, sendo uma questão estratégica. Isso por uma questão fundamental: a correlação existente entre participação de mercado e lucratividade. O autor cita um estudo conduzido por Buzell & Gale, em 1987, no qual, em 2700 negócios, o retorno sobre o investimento médio das marcas “dominantes” foi pelo menos cinquenta por cento maior que a segunda marca e quase três vezes maior que a marca “seguidora” abaixo. Concluíram ainda que, devido aos ganhos de escala e ao aprendizado decorrente dos gastos com publicidade e propaganda, os elevados gastos mercadológicos comprimem o retorno sobre investimento para as seguidoras, mas não para as marcas líderes. O autor destaca ainda quatro aspectos considerados significativos para a construção do valor de marca: a imagem, a identidade, a reputação e o posicionamento da empresa e do produto.

- Imagem: abrange uma infinidade de relações entre a empresa e seus públicos, e decorre das impressões positivas, negativas ou neutras que cada um desses públicos desenvolve a partir de seus contatos com ela;
- Identidade: conjunto único de características de marca que uma empresa procura criar e manter, e proporciona uma estrutura para sua coerência global. Estabelece os limites do posicionamento, regula os meios de expressão e assegura sua individualidade e durabilidade;
- Reputação: decorrente da identidade, representa a reação afetiva ou emocional ‘líquida’ (boa ou má, fraca ou forte) tanto do público interno quanto do externo em relação à empresa;
- Posicionamento: processo conceitual, estratégico, analítico e criativo que desenvolve uma proposição de valor e estabelece como a empresa se propõe a entregá-lo aos clientes de maneira diferenciada da concorrência.

Schmitt e Simonson (1998) propõem a quebra de um paradigma. Para os autores, as empresas realmente diferenciais e que constroem uma relação única com seus consumidores, alcançando um posicionamento distintivo, vão além da construção de grandes marcas: utilizam-se da estética como elemento diferenciador:

(...) qualidade de produto e de serviço, habilidade e engenharia excelentes ou gestão de operações e administração eficientes não explicam o sucesso dos produtos e das empresas nos mercados competitivos atuais. O enfoque em competências essenciais, qualidade e importância do cliente não teria sido suficiente para criar uma atração irresistível. Cada empresa encontrou um poderoso ponto de diferenciação através do uso da estética que retrata a personalidade multifacetada da empresa ou da marca para criar percepções abrangentes positivas nos clientes. (SCHMITT & SIMONSON, 1998, p. 27)

Deste modo, os autores acreditam que as empresas que vêm se destacando em mercados já amadurecidos têm sido eficazes em não fazer o que seus concorrentes vêm fazendo, deixando o marketing tradicional para os concorrentes e destacando-se através de experiências estéticas.

O enfoque em experiências, ainda segundo Schmitt e Simonson (1998), evoluiu a partir de duas fases anteriores do marketing: a fase de atributos e a fase da marca (figura 6).

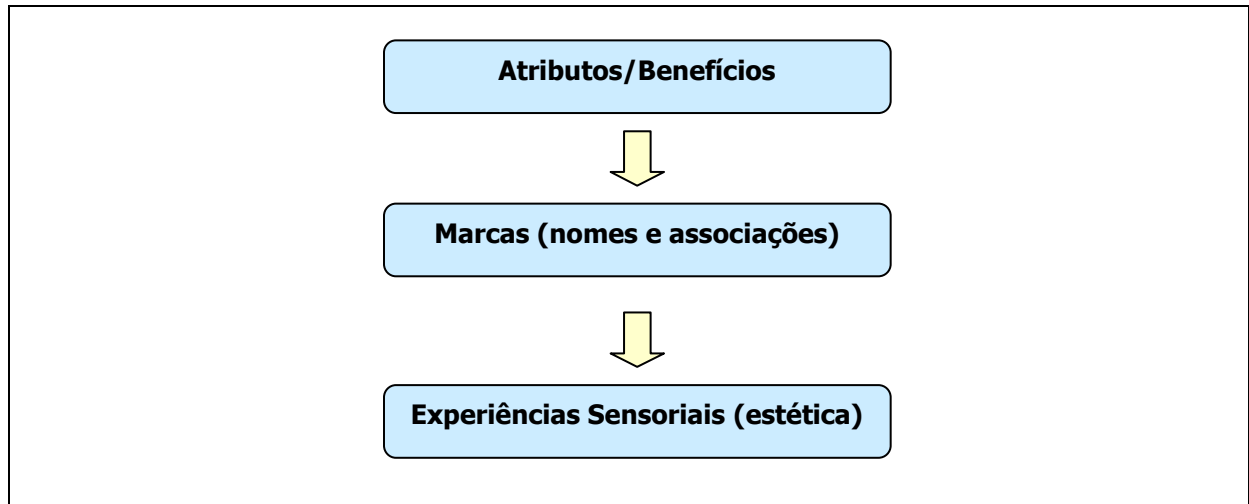


FIGURA 6 – Enfoque de Abordagens de Marketing  
FONTE: SCHMITT & SIMONSON, 1998, p. 30

Os autores descrevem assim cada uma destas abordagens:

- A fase de atributos/benefícios: marcada pela concentração nos benefícios que os atributos de um produto proporcionam aos consumidores. Nessa fase, a tarefa do marketing é desenvolver as características do produto até estas estarem de acordo com as expectativas dos consumidores e oferecerem uma solução para seus problemas. Atualmente, porém, os consumidores não se impressionam muito com benefícios isolados oferecidos por produtos sem imagem. “O consumidor atual faz escolhas baseadas em produtos que combinam com seu estilo de vida ou que representam um novo conceito estimulante – uma experiência desejável”. (SCHMITT & SIMONSON, 1998. p. 31)
- A fase da marca: o conceito de marca e seu gerenciamento remonta à década de 1930, e mostrou que os critérios de decisão de compra do consumidor estavam longe da relação custo/benefício preconizada pelos modelos analíticos então vigentes. Esta fase sugeriu o investimento na construção de marcas, ou seja, em publicidade e comunicação, e só

utilizarem desconto em último caso. No entanto, esta abordagem enfatiza nomes, associações e questões de marketing de estratégia ampla – e não a variedade de possíveis elementos sensoriais que podem resultar na criação de uma identidade de marca. Além disso, a marca é apenas um dos elementos presentes no gerenciamento de identidade e imagem corporativas.

(...) apesar de a marca ter se tornado parte integrante do planejamento de marketing, não tem poder suficiente para atrair consumidores em um mundo marcado por comunicações cada vez mais sofisticadas. Os novos meios de comunicação e tecnologias como multimídia, Internet, e realidade virtual proporcionam oportunidades imensas de conquistar clientes e oferecer-lhes combinações de texto, imagens e vídeos, assim como audição, tato e olfato. Nesse mundo de intenso fluxo de comunicações através de um vasto número de veículos de mídia, de multimídia interativa e sensorial, atributos e benefícios de produtos, apenas nomes de marcas e associações de marcas isoladamente já não são suficientes para chamar a atenção e atrair o consumidor. (...) Por todos esses motivos, a fase da marca está perdendo sua vitalidade, sendo substituída pelas experiências sensoriais de marketing, ou seja, pela estética de marketing. (SCHMITT & SIMONSON, 1998, p. 32)

- A fase das experiências sensoriais (a estética do marketing): a expressão “estética do marketing” refere-se ao resultado do marketing de experiências sensoriais de empresas ou marcas que contribui para a identidade da empresa ou da marca. Refere-se às qualidades estruturais referenciais da estética de uma organização ou marca, trabalhando em harmonia. Chama a atenção a partir de três áreas distintas, e são caracterizadas por dicotomias:

1. Design de produto e design gráfico: distingue *função* e *forma*. A função refere-se aos benefícios ou atributos utilitários de um produto ou serviço, enquanto a forma refere-se à sua embalagem;
2. Comunicação: distingue dois tipos de mensagem, a *central* e a *periférica*. A mensagem central refere-se às principais questões ou argumentos persuasivos, enquanto a periférica diz respeito a todos os outros elementos tangenciais que

não são tratados como evidências na mensagem central – cor do ambiente, trilha sonora, atratividade do apresentador etc.:

3. Design espacial: diferencia *estrutura* e *simbolismo*. A estrutura está ligada a questões que dizem respeito à interação das pessoas com o ambiente na prática: andares, elevadores, sinalização – semelhantes às preocupações arquitetônicas. O simbolismo, por outro lado, refere-se a aspectos não funcionais do espaço.

A estética do marketing trata distintamente cada uma dessas áreas, sendo projetada por diferentes profissionais engajados cada um em sua especialidade. Conforme mostrado na figura 7, concentra-se em um pólo de cada uma das dicotomias anteriormente descritas, tratando da forma, das mensagens periféricas e do simbolismo, não tratando da função, da mensagem central ou da estrutura. “Por que argumentamos que a estética é tão importante? Porque a estética oferece benefícios múltiplos, poderosos, específicos e tangíveis para as organizações”. (SCHMITT e SIMONSON, 1998, p. 35)

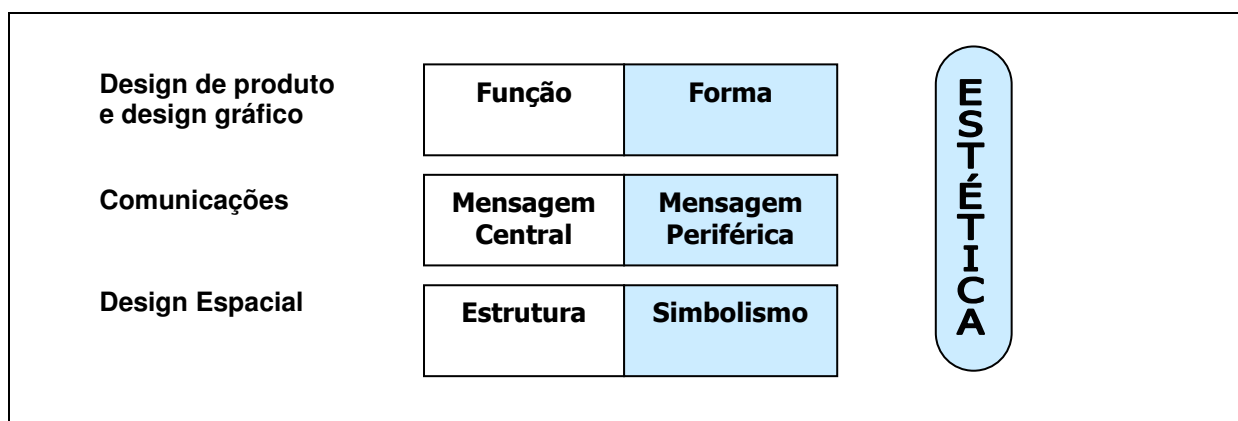


FIGURA 7 – O Domínio da Estética

FONTE: SCHMITT & SIMONSON, 1998, p. 35

A abordagem proposta por Schmitt e Simonson vai além da construção de marcas fortes como único atributo para um posicionamento distintivo de mercado. Sua compreensão da problemática acerca da geração de preferências e simpatias dos consumidores a uma empresa ou produto abrange um conceito estético bem

mais amplo. Enfim, as empresas buscam “(...) a elaboração de um programa que torne as pessoas cientes de sua diferença”. (TROUT, 2000, p. 83)

Hoje as empresas recorrem cada vez mais à imagem e ao marketing emocional para conquistar participação na mente (*mind share*) e no coração (*heart share*) dos clientes. (...) muitas organizações procuram desenvolver imagens que falem mais ao coração do que à mente, pois as que se dirigem apenas à cabeça quase sempre enaltecem os mesmos benefícios. (KOTLER, 2003, p. 90)



## **4 A ANÁLISE DA PUBLICIDADE NO BRASIL E NO MUNDO E SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO DE ALGUNS CASOS DE SUCESSO**

### **4.1 Contextualização**

A publicidade está presente na vida de todas as pessoas. Todos estamos expostos a mensagens publicitárias oriundas de todas as classes de produtos, instituições e serviços, a todo momento. Segundo Trout (2000), ao atingir a maioridade, um jovem que vive no Reino Unido terá assistido a cento e quarenta mil comerciais de TV; um consumidor sueco médio recebe três mil mensagens comerciais por dia; onze países da Europa transmitem bem mais de seis milhões de comerciais de TV por ano; nos Estados Unidos, especialistas afirmam que o país irá passar de cento e cinqüenta para quinhentos canais de TV.

Nessa realidade, a possibilidade de criação de uma mensagem publicitária diferenciada, daquelas que marcam o consumidor a ponto de gerar simpatia ao produto ou serviço sem que os mesmos tenham sido sequer experimentados, é cada vez menor, mas acontece. Esta é a busca da publicidade em todo o mundo, e este objetivo torna-se cada vez mais difícil de ser alcançado. A relação entre o consumidor e as marcas não é apenas racional.

Segundo Marcondes (2003, p. 15):

(...) há sim um percurso conhecido – e nem por isso usual – de atração e paixão entre consumidores e marcas. Não importa a idade: os olhos vêem, há um primeiro impulso de atração, há um segundo impulso de experimentação, há enfim uma experiência do convívio e do uso, numa relação que, como na vida, pode ser eterna enquanto dure, ou simplesmente acabar num rompimento definitivo, pleno de frustrações e de raiva. (...) A relação entre consumidores e marcas é uma paixão mercadológica. (...) Algo que tem a ver com a sua vida, a minha e de todos nós, seres humanos, que nos atraímos pelo que faz nascer em nós sentimentos tão sublimes.

### **4.2 A história da publicidade brasileira**

A publicidade brasileira é bastante rica, e sua propaganda é reconhecida mundialmente como uma das mais criativas. Sua história começa, segundo Marcondes (2002), no final do século XIX, no Rio de Janeiro. A propaganda surge como expressão de uma necessidade de comunicação diferente daquela

proporcionada pelos jornais e revistas da época, então os meios de comunicação mais utilizados. Ela cumpria o papel de transmitir uma série de impressões e informações, e poderia ser considerada como os primórdios dos classificados modernos. Com o tempo, passou a sofisticar-se, e datam do começo do século as primeiras ilustrações em seu conteúdo. Em 1908, realiza-se um concurso de cartazes publicitários (provavelmente o primeiro do país), nos quais se utilizavam poesias, para o Xarope Bromilum, remédio contra a tosse. Olavo Bilac é um dos participantes.

Marcondes (2002) relata que em 1913, pouco antes da Primeira Guerra Mundial, funda-se em S. Paulo a primeira agência de propaganda, a Eclética. Depois da guerra, já existiam mais quatro delas. Em 1925, a General Motors do Brasil implanta um departamento de propaganda, e credita-se a ela um importante passo na profissionalização da propaganda feita no Brasil à época. Em 1930, chega no país a primeira agência norte-americana: a Ayer. Esta agência veio para atender a Ford do Brasil, roubando a conta da pioneira Eclética. Também a General Motors trás sua parceira mundial, a J. W. Thompson, a mais antiga agência de propaganda hoje em atividade no país.

O autor destaca que a década de 1930 representou um importante marco no desenvolvimento das agências de propaganda no país, pois elas incorporaram a tecnologia da fotografia e das transmissões de rádio (então uma tecnologia em franca expansão no país) em seus trabalhos. Em pouco tempo, já se criavam *jingles* (trilhas sonoras curtinhas, desenvolvidas para o anunciante) e *spots* (peças com textos interpretados, acompanhados ou não de música).

Em 18 de setembro de 1950, às vinte e duas horas, nasceu a primeira emissora de televisão do país, a TV Tupi. O Brasil era o quarto país do mundo a transmitir imagens de televisão. As propagandas iam ao ar ao vivo (não havia VT), e o formato das mensagens publicitárias era através de uma garota-propaganda, uma apresentadora (tendo as mulheres como público-alvo) cuja função era demonstrar, como numa conversa doméstica com as consumidoras, as maravilhas do produto anunciado. Simultaneamente, a década de 1950 marcou o incremento da competitividade entre as indústrias instaladas no país, forçando-as a travar batalhas por fatias de mercado. A propaganda, então, assume um novo papel: antes veiculada com o propósito fundamental de informar, agora ela teria o objetivo de conquistar a preferência do consumidor. Esta década viu acontecer ainda o

crescimento acelerado das grandes revistas que faziam época, como Manchete e O Cruzeiro. Neste cenário, as verbas de propaganda crescem e todo o anseio desenvolvimentista então vivido pela sociedade é incorporado à linguagem publicitária, sofisticando-a.

Marcondes (2002) destaca que na década de 1960 criou-se o primeiro código da propaganda brasileira, gerando as bases do código de ética da atividade publicitária, oficializado em 1960. Em 1965, é promulgada a lei 4.680, em vigor até hoje, que construiu as bases de remuneração da atividade publicitária e contribuiu para o reconhecimento da atividade como um setor de negócios verdadeiro.

A propaganda conviveu bem com o regime militar, desenvolvendo-se a cada ano. O Governo Federal investiu grandes volumes em propaganda, e é desta época a criação de slogans como “Pra frente Brasil”, “Ontem, hoje e sempre Brasil” e “Brasil, ame-o ou deixe-o”. Em 1972, com a chegada da televisão em cores, e vivendo o “milagre econômico” que permitia à classe média um nível de consumo nunca antes experimentado, aliado a uma sofisticação nos produtos e formas de consumo, a propaganda brasileira conquista na década de 1970 importantes avanços em qualidade criativa.

O período compreendido entre as décadas de 1970 e 1980 são considerados por Marcondes (2002) como o período de ouro da propaganda brasileira, inserindo-a no cenário mundial, numa posição de destaque de onde ela não mais saiu. Em 1974, o Brasil conquista seu primeiro prêmio “Leão de Ouro” no festival internacional de Cannes, com o comercial “Homem com mais de quarenta anos”, criado por Washington Olivetto, então na agência DPZ. Já na década seguinte, apesar de toda a turbulência econômica e política vivida pelo Brasil, a propaganda brasileira conquistou importantes prêmios, levando o Brasil a ser o segundo país mais premiado em Cannes por três anos consecutivos (1981, 1982 e 1983).

A década de 1990 marcou a continuidade da criatividade na propaganda brasileira, que seguiu amealhando prêmios nos concursos em nível mundial. Em 1993, o país ganha seu primeiro *Grand Prix* no Festival de Cannes, com um anúncio de Marcelo Serpa e Nizan Guanaes, então na DM9, para o guaraná Antarctica Diet. Foi a maior premiação da propaganda brasileira em todos os tempos. Desde então, segundo Marcondes (2002), o Brasil é considerado a terceira potência mundial em criação publicitária, pelo volume de prêmios conquistados.

## 4.3 Casos de Sucesso de Empresas e Marcas

### 4.3.1 Nike

O marketing da Nike no mercado de artigos esportivos pode ser considerado exemplar para a quebra de diversos paradigmas. Ela é “(...) uma empresa que surgiu há trinta anos fabricando tênis e hoje fabrica desejos” (MARCONDES, 2003, p. 92).

O logotipo da Nike é um caso clássico de simplificação da simbologia da empresa na medida em que sua fama aumenta, segundo Tambini (1999). O primeiro logotipo da empresa surgiu em 1971, quando a palavra *NIKE* (a deusa grega da vitória) foi impressa em laranja sobre o traço de um sinal de “confere”, indicando aprovação. Este sinal, batizado de “swoosh”, já há mais de dez anos aparece sozinho, sem o nome da companhia ao lado, e tornou-se marca registrada em 1995.

A empresa experimentou a terceirização das atividades-fim (com diversas fábricas no sudeste asiático), patrocinou (e ainda patrocina) diversos atletas de ponta, campeões de diversas modalidades esportivas (Ronaldinho, Pete Sampras, Tiger Woods, Michael Jordan) tendo seu nome sempre associado a vitórias, desenvolveu a tecnologia em seus produtos a níveis nunca antes alcançados por suas concorrentes, dentre outras ações.

Mas seu principal trunfo foi ter construído uma “aura” em torno de seu nome através de diversas ações de comunicação: “If you have a body, you are an athlete” (*se você tem um corpo, você é um atleta*); “Just do it” (*apenas faça*); frases utilizadas em sua comunicação que expressam toda sua filosofia empresarial e posicionamento pretendido. A idéia, segundo Marcondes (2003), é de que, diante do esforço, não há fronteiras. E essa idéia vale para o esporte tanto quanto para a vida de qualquer ser humano.

Atualmente, muitas organizações procuram desenvolver imagens que falem mais ao coração que à mente, pois as que dirigem apenas à cabeça quase sempre enaltecem os mesmos benefícios. Assim, algumas tentam vender uma atitude, como o “Just do it” da Nike. (KOTLER, 2003, p.90)

No início da década de 1990, a Nike introduziu mais um conceito mercadológico revolucionário: sua loja da fábrica. Não que outros fabricantes de artigos esportivos não estivessem fazendo o mesmo: mas a proposta da “Niketown”,

como foram batizadas as lojas da fábrica Nike, era e continua sendo única nesse mercado.

A Niketown é uma loja de fábrica absolutamente revolucionária em sua proposta estética e funcional, e representa uma referência para fabricantes e varejistas do segmento de artigos esportivos (fotos da loja Niketown de Chicago – EUA podem ser vistas no Anexo 3). A experiência de visitá-la é incomparável, e toda a atmosfera, aliada a uma gama de produtos de altíssima tecnologia e de design atrativo, inspira o consumo e o dispêndio de muito tempo em seu interior.

Que tipo de loja poderíamos esperar de uma empresa que fabrica tênis? Se estivéssemos na década de 80 ou antes, a resposta seria que os fabricantes não criariam lojas. Se um fabricante criasse uma loja, provavelmente seria uma loja de fábrica para vender mercadoria com defeito ou modelos que não tiveram saída na última coleção. (...) As lojas de fábrica Nike são grandes, com o nome Nike e o símbolo do “swoosh” em vermelho e branco fora do prédio. Entrar na loja Nike imediatamente proporciona ao consumidor a impressão global de que está obtendo o produto pelo preço de atacado sem supérfluos. (...) A loja é luminosa, mas a estética não tem detalhes. Combina com o objetivo. Não há madeiras enceradas, metais ou vidro; a iluminação não é sofisticada; não se encontram displays esportivos enfeitados; não há temas, exceto uma orientação direta para esportes. (...) A Niketown é o resultado de uma estratégia estética sofisticada, em que estilos e temas criam uma impressão global grandiosa de um parque temático de esportes. (SCHMITT e SIMONSON, 1998, p.292)

Na opinião de Kelley (2001), as lojas Niketown vendem Experiências temáticas (com “E” maiúsculo), reservando cerca de metade do seu espaço de venda para eventos esportivos em vídeo, lembranças e exposições.

Desta forma, a Nike construiu seu posicionamento único, que lhe permite cobrar um significativo sobrepreço em relação a produtos concorrentes, através de diversas ações de marketing alinhadas sobre uma mesma estratégia, tornando-a uma empresa muito mais próxima de uma administradora de marcas do que de uma fabricante de artigos esportivos.

Hoje a Nike define a si própria como atuando num mercado de artigos esportivos, em vez de no mercado de calçados ou de roupas. Assim, já está analisando a hipótese de oferecer serviços como a gestão da carreira de atletas. (KOTLER, 2003, p. 69)

### 4.3.2 Nokia

A história da Nokia, fabricante finlandês de aparelhos de telefonia celular e líder no mercado mundial, é bastante curiosa. Há dez anos, era uma fabricante de pneus, botas de borracha e papel. Em 1992, seu prejuízo foi de cerca de US\$ 200 milhões. Hoje, é a quinta marca mais valiosa do mundo (segundo a Interbrand – dados de 2001), está presente em 130 países, e tem fábricas nos cinco continentes. Fechou o exercício de 2000, quando comercializou 128,4 milhões de aparelhos, com um lucro de US\$ 4 bilhões e 32% de participação no mercado mundial de telefonia celular. Pergunta-se: como se deu essa mudança?

Qualquer que seja o ponto de partida para comparar o passado com o presente, chega-se sempre à mesma pergunta: como ocorreu a mudança? “A Nokia reformulou seu processo de inovação”, respondem os analistas da firma de consultoria Arthur D. Little. Ao reestruturar a área de pesquisa e desenvolvimento, colocou seus engenheiros em contato com os clientes finais e com as realidades do mercado. Pela primeira vez, de forma sistemática, levou seus engenheiros a entender a logística da produção e as capacidades dos fornecedores. Segundo a firma de consultoria, os investidores valorizam a inovação acima de qualquer outro fator, e as empresas que baseiam seu crescimento em novos produtos, serviços ou maneiras de fazer negócios recebem um “valor extra pela inovação”. (ALONSO, 2001, p. 17)

A Nokia possui ainda um trunfo importante na sua política de marketing, ao lado da inovação: a estratégia de marca. Além de ser revisada duas vezes por ano, esta estratégia prevê a descentralização da criação das campanhas publicitárias e diferentes níveis de investimento em mídia, de acordo com as necessidades locais. Assim, a estratégia de comunicação global é desenvolvida na matriz, definindo-se as diretrizes e atributos desejados para a marca, e as campanhas são produzidas em cada um dos mercados em que atua.

No Brasil, a marca já estava presente desde 1991. Em 1995, o Brasil era considerado um dos maiores mercados potenciais para a telefonia celular, com a demanda atendida estimada em 10%.

A estratégia de comunicação adotada para o atendimento dessa demanda, ocorrida a partir de 1996, previa, segundo Marcondes (2003), uma fase inicial cujo objetivo era tornar a marca conhecida, divulgando os atributos de modernidade e de

força mundial, e uma segunda fase na qual as metas seriam a ampliação do índice de conhecimento da marca e aproximá-la do consumidor brasileiro.

A estratégia de comunicação definida para a etapa inicial teve o objetivo de apresentar a Nokia contemplando três premissas básicas para a construção de sua imagem: em primeiro lugar, seu perfil de empresa global, que levaria a posicionar a marca não como finlandesa, mas como “mundial”; depois, sua expertise na fabricação de celulares digitais, agregando tecnologia à marca, associando-a com que existia de mais moderno e inovador (o sistema digital); e, por fim, a liderança mundial da empresa em celulares digitais, postura que deveria ser estabelecida também por aqui. Um dos resultados desta primeira fase de apresentação é a assinatura: “No mundo todo celular digital tem nome: Nokia”. Para entender os objetivos da fase seguinte e tornar a marca mais próxima do consumidor, foi adotado o uso de personalidades brasileiras para destacar os atributos específicos de produtos, já com nova assinatura – “Nokia. O mundo todo só fala nele”. O resultado é apresentado por Carlinhos Brown (“35 sons de chamada”), Jô Soares (“O mais leve celular digital do país”) (...). Os esforços estratégicos surtiram os efeitos esperados. Pesquisas do Instituto Datafolha colocam a marca como líder em lembrança de propaganda e em Top of Mind (...) e sua unidade de Manaus (...) é a maior empresa do pólo industrial amazonense por faturamento. (MARCONDES, 2003, p. 167)

A Nokia hoje procura, segundo Kelley (2001), desenvolver soluções inovadoras para a utilização das tecnologias da telefonia móvel para *umentar* ao invés de diminuir a comunicação interpessoal cara a cara.

Em alguns mercados, apresentar razões irresistíveis para as pessoas usarem seu produto ou serviço é uma questão de *sobrevivência*. Se você não o fizer, estará correndo o risco de tornar-se tão obsoleto quanto uma máquina de escrever. (KELLEY, 2001, p. 232)

#### 4.3.3 Harley-Davidson

A história da Harley-Davidson, hoje uma lenda sobre rodas, começou em 1903, fundada por dois irmãos numa garagem em Milwaukee, Wisconsin, nos EUA. Esteve presente nas forças armadas americanas nas duas grandes guerras mundiais, e muitos soldados aprenderam nela a andar de motocicleta.

Em 1936, com o lançamento do modelo Knucklehead 61EL, a Harley-Davidson quebrou sua própria tradição em design. Foi o modelo mais importante já lançado pela marca, e estabeleceu o visual para todas as outras que se seguiram. Possuía um revolucionário sistema de lubrificação recirculante, um estilo estético radical revelando-se no tanque de combustível arredondado em forma de gota e um desempenho em muito superior às suas concorrentes (TAMBINI, 1999). Foi

responsável pela liderança de mercado conquistada pela fábrica e pela fama em torno da marca.

Mas nem tudo foram flores na trajetória desta centenária empresa: no final dos anos 1970, devido a concorrência estrangeira (notadamente pelas marcas japonesas), às falhas na qualidade dos produtos, ao relacionamento ruim com a rede de concessionárias e aos erros no lançamento de produtos, ela quase foi à falência.

A saída para essa crise seria a reinvenção da empresa, e este movimento iniciou-se pela marca. Em conversas com concessionários e clientes em todo o mundo, ficou claro que a marca Harley significava muito mais que um produto sobre duas rodas – representava o orgulho e o prestígio americano.

As principais ações de marketing desenvolvidas à época (início dos anos 1980), e que redundaram num reforço à estratégia de melhoria da qualidade do produto, segundo Richard Teerlink (presidente do Conselho de Administração da Harley-Davidson Co.), em entrevista à HSM Management em sua edição de janeiro/fevereiro de 1999, foram a mudança da apresentação de seus pontos-de-venda (para deixarem de parecer oficinas e parecerem lojas) e a criação do HOG (clube de proprietários de Harley-Davidson). Este clube conta hoje com trezentos mil membros, espalhados por noventa sedes em todas as partes do mundo, e a condição para integrá-lo é ter uma Harley, gostar de pilotar uma moto e divertir-se.

O resultado destas ações, iniciadas há cerca de vinte anos, foi um grande reforço da lenda Harley-Davidson e seu retorno competitivo ao mercado de uma maneira muito mais forte. Kotler (2003, p. 64) diz sobre a empresa:

A Harley-Davidson, além de vender motocicletas, fornece acesso a uma comunidade social que faz excursões, promove corridas e compartilha o estilo de vida Harley-Davidson, com suas roupas, jaquetas de couro, relógios e canetas HD, além de fazerem refeições em restaurantes da mesma marca. As empresas possuem estratégias singulares quando (1) definem o mercado-alvo e necessidades inequívocas; (2) desenvolvem uma proposição de valor diferenciada e vitoriosa para o mercado-alvo e (3) formam uma rede de fornecimento distintiva para fornecer a proposição de valor ao mercado-alvo. (...) As empresas que forjam um modelo de negócios exclusivo conseguem custos mais baixos, preços mais altos ou ambos. (...) A boa estratégia é uma síntese sem igual de características, design, qualidade, serviços e custo. Constrói-se uma estratégia invejável quando ela demarca uma posição de mercado vantajosa e inimitável pelos concorrentes, a não ser a longo prazo e a custos proibitivos.



Kelley (2001) relata que essa mudança baseou-se numa abordagem de observação do que o mercado pedia, e perceberam que seus clientes estavam zangados pela marca não honrar seu passado de motocicletas grandes, pesadas e cheias de cromados. Assim, a marca procurou voltar às suas raízes, e a partir desse movimento, a liderança de mercado voltou no início dos anos 1990. “A empresa reinventou-se ao celebrar sua tradição e herança” (KELLEY, 2001, p. 217).

Ao contrário do que possa parecer, não é aquele motoqueiro estereotipado, integrante do grupo Hell’s Angels que sustenta as vendas desta marca: são executivos, homens de meia idade e gente pacata, segundo Marcondes (2003). Gente que raramente irá acelerar fundo e provar toda a potência da máquina, mas que comprou o estilo de vida Harley-Davidson. Segundo Kotler (2003), empresas vitoriosas como a Harley-Davidson têm na raiz de seu sucesso a singularidade, e não a superioridade na mesmice. Este posicionamento é dificilmente imitável. E a singularidade da marca Harley está em proporcionar um conjunto de sensações, acenando com um estilo de vida: o produto total vai além de uma motocicleta.

#### 4.3.4 Brastemp

A Brastemp, marca brasileira de eletrodomésticos da chamada “linha branca” (refrigeradores, lavadoras de roupa, fogões, fornos) é um caso de empresa brasileira que conseguiu conquistar para sua marca algo invejável: a associação direta à palavra QUALIDADE na mente das pessoas.

A empresa encontrou no valor de sua marca uma alternativa para combater seus concorrentes, conseguindo uma altíssima taxa de lembrança (92% de awareness) e 46% de preferência de intenção de compra em eletrodomésticos, segundo Marcondes (2003).

Esse desempenho invejável teve origem no início da década de 1990, quando o mercado, antes dividido apenas entre produtos de qualidade ou produtos de baixo preço, foi invadido por diversas marcas novas com produtos de design mais avançado, boa qualidade e preços competitivos.

A estratégia de comunicação dos concorrentes, para atrair os consumidores Brastemp, era oferecer conveniência, preço e atributos como tamanho e design. A empresa então foi à campo, juntamente com sua agência (a Talent), e confirmou que a marca tinha um valor e uma força maiores que a tecnologia de seus produtos. A

estratégia de comunicação escolhida foi então a de reforçar a escolha feita pelos seus clientes, em contraponto à geração de um preconceito contra o grupo de não-usuários, que preferiram outras marcas.

Surgiu então uma série de comerciais bem-humorados mostrando consumidores de outras marcas que desejariam comprar uma Brastemp e não conseguem, estabelecendo uma comparação saudável entre as marcas. Daí surgiram os bordões “Brastemp não tem comparação” e “as outras não são assim nenhuma Brastemp”. Segundo Marcondes (2003), este formato está sendo usado há mais de dez anos com enorme sucesso, e as campanhas já ganharam diversos prêmios, ficando por vários anos consecutivos no primeiro lugar do Top of Mind na pesquisa do Meio & Mensagem, e ficou entre as dez mais lembradas nos últimos anos.

O grupo Multibrás, controlador das marcas Brastemp e Cônsul, é o líder em faturamento no segmento de eletro no Brasil, com vendas em 2002 da ordem de US\$ 856.6 milhões, segundo relatório Lafis – Linha Branca e Portáteis, de dezembro de 2003. O grupo é controlado pela americana Whirlpool Corporation desde 1994.

Na publicação “Melhores e Maiores”, da revista Exame (junho de 2003), a Multibrás aparece na 71ª posição no *ranking* das 500 maiores empresas brasileiras segundo o critério de volume de vendas (dados relativos ao ano de 2002), e na 34ª posição, segundo o mesmo critério, considerando-se apenas as indústrias brasileiras.

#### 4.3.5 Leite Moça

O produto “leite condensado” foi criado na Suíça, em 1867, pelo americano George Page, que uniu sua empresa à Nestlé em 1905. O produto era um leite açucarado, que tinha como principal atributo a possibilidade de ser estocado sem estragar. Para ser consumido, deveria-se diluir o conteúdo da lata em água.

A Nestlé é atualmente a maior empresa do mundo no ramo alimentício, presente em diversos países em todos os continentes. A Nestlé do Brasil é uma potência: segundo dados da revista EXAME, em sua edição de 10 de julho de 2002, todos os indicadores de desempenho da empresa são gigantes. Abaixo do guarda-chuva da marca da fábrica, a Nestlé vende 114 marcas e 1054 diferentes itens. Nenhuma outra empresa vende tantos produtos de massa no Brasil. Sua história no

Brasil iniciou-se em 1876, com a chegada das primeiras importações de farinha láctea. Em 1921, a primeira fábrica era inaugurada em Araras, no interior de S. Paulo. Após a crise de 1929, a pedido do governos brasileiro, e visando a redução dos enormes estoques de café dos produtores, desenvolve e lança o café solúvel Nescafé, uma das marcas mais valiosas da empresa. Tem hoje 25 fábricas no país, e em maio de 2002 protagonizou a maior campanha publicitária já feita no Brasil: “A Nestlé e Você no *Show do Milhão*”, com R\$ 70 milhões de investimento e o apresentador Silvio Santos como o principal garoto-propaganda. O resultado esperado desta campanha era um crescimento de 3,5% nas vendas: o resultado ficou acima de 20% (EXAME, 26/11/2003).

A Nestlé foi eleita em 2002 a “Empresa do Ano” pela publicação “Melhores e Maiores” da revista Exame, da Editora Abril. Foi em 2002 a 21ª maior empresa brasileira no *ranking* da revista, pelo critério de vendas, com faturamento de US\$ 2,7 bilhões.

A empresa recebeu em 2001 1,6 milhões de contatos através de seu serviço de atendimento ao consumidor (implantado de forma pioneira no Brasil em 1960), sendo 70% deles com pedidos de receitas. Apenas a marca Leite Moça recebe cerca de 35 mil cartas por mês vindas de todo o Brasil, sendo um terço delas com elogios e declarações de amor (ACCIOLY, 2000).

No início de sua história, o leite condensado era comercializado em latas para ser diluído em água antes de ser bebido. Era importado com a marca Milkmaid Brand, e trazia uma moça no rótulo. Daí a ser pedido pelos consumidores nos pontos de venda como “o leite da moça” foi um pulo. Em 1917, num anúncio que ressaltava a qualidade do produto, lia-se: “As melhores vacas, os melhores pastos, o melhor leite”.

Começou a ser produzido no país em 1921, já com a adoção do nome espontaneamente sugerido pelos consumidores: Leite Moça. Introduziu, a partir da década de 1960, a impressão de receitas nos rótulos das latas, indicando sugestões de pratos com o produto. Essa iniciativa deu origem ao hábito de se colecionarem receitas, que representa um importante estímulo de comunicação e interatividade entre a marca e seus consumidores.

Numa tentativa de atender também ao público jovem, e dar praticidade ao produto, criou-se uma família de produtos com a marca “Moça”. Mais elaborados, usando o leite condensado em sua formulação, foram lançados o Leite Moça

Brigadeiro, o Leite Moça Quindim, picolés, o “Mocinha” (leite condensado com sabor em bisnagas plásticas), etc. O produto foi responsável, segundo Accioly (2000), por cerca de 10% das vendas da Nestlé no Brasil em 1999.

(...) Mas o Leite Moça – para tranquilidade de todos – permanecerá nas prateleiras e nas cozinhas por muito tempo, pois goza de excelente saúde mercadológica, com folgada liderança de vendas, mantida por uma permanente atividade de *marketing*. O Leite Moça conquistou no século de convivência com as cozinhas brasileiras uma relação afetiva tão forte que está conseguindo vencer a barreira que prejudica tantos produtos pioneiros: mesmo sendo “Moça” um sinônimo da categoria de leite condensado, os consumidores relutam em aceitar qualquer outra marca. Em outras palavras, Moça conseguiu a suprema vitória de não virar genérico. Atualmente, Moça está assentando suas baterias de comunicação nos jovens, sem deixar de ressaltar a tradição do produto. Desde a sensibilidade de mudar no Brasil o nome internacional do produto, até manter um pioneiro departamento de atendimento ao consumidor, criado muito antes de virar moda, a Nestlé, dona da marca Moça, tem conseguido um espaço importante no mercado e no coração dos brasileiros. (ACCIOLY, 2000, p. 86)

#### 4.3.6 SKOL

A trajetória da Skol representa a evolução de uma empresa que durante muitos anos (desde 1971, para ser mais preciso) ficou conhecida como “a primeira cerveja brasileira em lata”, e desde 1999 até hoje é líder de mercado, com mais de 30% de participação (figura 8), segundo pesquisa do Instituto Nielsen, realizada em novembro de 2003. No mercado do Rio de Janeiro, segundo pesquisa Nielsen de dezembro de 2003, a marca possui 50,7% do market share.



FIGURA 8 - Evolução Skol

FONTE: GAZETA MERCANTIL, 05/02/2004, p. A-32

Este desempenho é fruto de um forte e consistente posicionamento, estabelecido a partir de 1996. No começo da década de 1990, a Skol sofria com a descontinuidade de sua comunicação – formato, linguagem e posicionamento. Em 1996, possuía 19,7% de participação de mercado e era a terceira marca de cerveja mais vendida no país.

Pesquisas realizadas com consumidores em 1996, já com a marca sob o comando da AMBEV, demonstraram que ela era percebida como uma cerveja mais suave, mais leve e alegre que as marcas líderes – então Brahma e Antarctica disputavam qual seria a cerveja nº 1 do Brasil. Era também preferida pelos consumidores mais jovens. Essas características serviram de base para a construção de uma nova linha de comunicação e posicionamento: “Skol, a cerveja que desce redondo”.

A busca desse novo posicionamento gerou uma série de ações de comunicação de maneira integrada: a marca patrocinou a vinda do grupo de rock irlandês U2 ao Brasil em 1997; criou a festa jovem, com música eletrônica, batizada de Skol Beats – “a festa mais redonda do planeta”, que em sua edição de 2002 bateu o recorde mundial de público para eventos do gênero, com a presença de 45 mil pessoas na cidade de São Paulo, e figura entre os três maiores eventos de música eletrônica do mundo. Em sua quinta edição, em 2003, cerca de 12000 pessoas residentes fora de São Paulo foram à festa. A marca Skol Beats também batizou um produto lançado em 2003 com a intenção de concorrer com as bebidas “ice”, e disparou em vendas já em seu primeiro ano: em janeiro de 2003 vendeu 1,9 milhões de litros, e em outubro 14,6 milhões de litros.

No final de 2002 a marca coloca no mercado uma linha de produtos com a grife Skol, inclusive com vendas pela internet, que hoje comercializa 800 peças de roupas por mês.

Essa estratégia de comunicação gerou ainda outros resultados, além da liderança do mercado, segundo Marcondes (2003): a Skol tem o maior índice de preferência e retenção do posicionamento, Top of Mind da categoria, e sua comunicação está entre as mais premiadas do Brasil no mundo. “(...) um bom posicionamento rende não só longevidade à campanha, mas dividendos para a marca” (MARCONDES, 2003, p. 187).

Em entrevista ao jornal Gazeta Mercantil, na edição de 5 de fevereiro de 2004, o Sr. Carlos Lisboa, gerente de marketing da marca, destaca que a marca

rompeu com a comunicação tradicional e sempre investiu numa série de inovações, que vão desde a primeira cerveja em lata do país, a embalagem long neck e a lata grande de 473 ml.

A opção pela juventude, associada à insistência no “sabor redondo” na comunicação da marca, é considerada a estratégia chave que permitiu à Skol alcançar a liderança de mercado, desbancando as até então eternas líderes Brahma e Antarctica.

#### **4.4 Considerações Finais**

Destaca-se, na análise destes casos de empresas e marcas consagradas no Brasil e no mundo, dentre vários outros que também poderiam ser citados, alguns pontos em comum.

Inicialmente, uma estratégia de comunicação competente, expressa na publicidade, é fator presente em todos eles. Quando realizada de maneira inspirada e criativa, seu poder de provocar respostas de seu público-alvo é realmente gigantesco. Porém, em todos os exemplos citados, a publicidade não está numa posição central, mas sim periférica.

Além disso, a preocupação destas empresas e marcas com a comunicação vai muito além da preocupação apenas com a publicidade. Em outras palavras, a publicidade foi colocada numa posição de ser apenas *um dos* instrumentos de comunicação e conquista de posicionamentos e públicos almejados na estratégia das empresas.

A expressão dos valores das marcas e empresas, bem como seu posicionamento mercadológico, são argumentos centrais e sólidos que permitiram à comunicação numa forma mais ampla, e a publicidade numa referência mais restrita, terem efetividade e gerarem resultados distintivos muito acima da média. Deste modo, a partir de estratégias empresariais sólidas e consistentes, a publicidade torna-se mais fácil de ser desenvolvida e seus resultados tendem a ser potencializados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **5.1 A História da PDV Brasil**

Os dados aqui descritos baseiam-se em pesquisas documentais e em relatos de um dos sócios da empresa, obtidos através de entrevista presencial (Apêndice 1).

A PDV Brasil foi fundada em 25 de maio de 2001, e suas atividades oficialmente iniciaram-se em 04 de junho daquele ano. Fruto da associação de dois profissionais, Júlio Alves e Euler Brandão, seus sócios-diretores até a presente data. Começou a operar com apenas dois funcionários – uma secretária e um criativo – além dos fundadores.

O histórico profissional de seus sócios era o seguinte: Júlio Alves, designer, era o único proprietário da agência de publicidade denominada Comunicação & Expressão, então com doze anos de existência. Sua trajetória profissional esteve sempre associada à criação, tendo trabalhado em empresas de varejo, agências de publicidade e estúdios de design antes de montar sua própria agência. Formado pela UEMG – FUMA (Universidade do Estado de Minas Gerais – Fundação Mineira de Arte) de Belo Horizonte, em Desenho Industrial (com habilitação em Programação Visual). Especializou-se em design gráfico pela UIA – Università Internazionale del'Arte, de Florença, Itália, em 1989. Em 1998, sua agência atendia a conta do Grupo MG Master, formado então pelas redes de lojas Centauro Esportes (21 lojas) e By Tennis (12 lojas). Era seu principal e praticamente único cliente. Naquele ano, conheceu seu futuro sócio, então Diretor Comercial do grupo.

Euler Brandão (autor desta pesquisa), administrador de empresas com pós-graduação em finanças e marketing, e especialização em gestão de marketing pela Columbia University de Nova York (EUA), e professor universitário, ocupou em sua carreira postos de gerência e diretoria em empresas prestadoras de serviço, industriais e, mais intensamente, no comércio varejista. Quando ocupava o cargo de Diretor Comercial do Grupo MG Master, conforme relatado, foi atendido pela agência Comunicação & Expressão. Desligou-se do Grupo em 2001 para montar, com Júlio Alves, a PDV Brasil.

A proposta central para a criação da PDV Brasil era a intenção dos sócios de desenvolver um modelo de atuação diferenciado daquele proposto pelas agências de publicidade, que, na percepção deles, trazia duas graves imperfeições.

A primeira dizia respeito à forma de remuneração das agências baseado em comissões sobre o investimento dos anunciantes em mídia: havia, à época, uma enorme discussão, em nível mundial, de que a publicidade estava cada dia mais cara e que os anunciantes percebiam que seu investimento em mídia não gerava retorno financeiro.

A segunda, e mais importante, era de que as agências não se preocupavam com aspectos estratégicos de seus clientes, ainda que fizessem de forma competente a sua comunicação. Em outras palavras, percebia-se qualidade estética nas peças publicitárias desenvolvidas, mas ao mesmo tempo uma grande distância entre elas e o posicionamento mercadológico pretendido pelo anunciante. Exemplos deste distanciamento podem ser constatados a qualquer momento, ao compararmos, por exemplo, as mensagens publicitárias que recebemos via comercial de TV e a realidade da empresa encontrada quando a visitamos: normalmente, a imagem transmitida pelo comercial não corresponde à realidade vivida pela empresa.

Deste modo, a proposta de atuação da PDV Brasil trazia uma grande carga de planejamento e conceituação, aproximando-se muito mais de uma consultoria em marketing do que de uma agência de publicidade propriamente dita. Porém, seus sócios estavam temerosos de oferecerem seus serviços na forma de uma consultoria, em razão da forte rejeição que os empresários mineiros têm a essa prestação de serviços. Assim, decidiu-se por apresentar-se a PDV Brasil como uma agência de publicidade, e os trabalhos de planejamento e conceituação seriam desenvolvidos em paralelo, e incorporados, sem custo adicional, aos trabalhos publicitários. Acreditava-se que os resultados obtidos fariam com que os empresários se encantassem com o trabalho proposto e passariam então a demandar uma presença constante da PDV Brasil na condução de seus negócios.

Nesta fase, costumava-se dizer que se um potencial cliente procurasse a PDV Brasil para consultar se esta faria para ele um outdoor, um anúncio ou qualquer outra peça publicitária, a resposta seria negativa, pois somente após uma análise do caso do cliente é que a PDV Brasil recomendaria esta ou aquela ação, incluindo ou não a publicidade. Era uma forma de traduzir de uma maneira bastante intensa o



foco de atuação da empresa e seus interesses comerciais. Deste modo, seus sócios procuraram desenvolver um formato de negócio que priorizasse as diversas formas de comunicação possíveis a um cliente, de maneira desvinculada da obrigatoriedade do exercício da publicidade e propaganda, e de um modo bastante envolvido com a estratégia empresarial, inclusive auxiliando sua formulação.

O lado positivo desta opção era criar uma maior probabilidade de sucesso em ações de marketing, e a geração de um vínculo bem mais profundo com os clientes que aqueles habitualmente criados entre anunciantes e agências de publicidade. O lado negativo era de não se saber se esta era uma opção viável financeiramente, pois este posicionamento trazia implícito que a PDV Brasil não iria focar em ações de publicidade, que representam as maiores receitas para as agências.

Nos primeiros seis meses de atuação, este formato não foi bem aceito. Tentou-se, num esforço de penetração de mercado, captar clientes através dessa argumentação. Foram apresentadas cerca de quatro diferentes propostas, a possíveis novos clientes, e nenhuma delas foi fechada. Nessa ocasião, a empresa seguia praticamente atendendo a um único cliente: o grupo MG Master.

Ao final do ano de 2001, surgiu uma oportunidade empresarial, e a PDV Brasil adquiriu uma outra agência de publicidade: a Brasil Harmonia. Esta agência, bem estruturada apesar de pequena, atuava num nicho específico de mercado que era o marketing ambiental, possuindo em sua carteira clientes como ONG's voltadas para a preservação ambiental, empresas de ecoturismo e ainda grandes empresas que, em suas atividades, provocavam grande impacto ambiental (como mineradoras, indústrias com alta geração de resíduos tóxicos, etc.). Esta empresa contava com profissionais bem qualificados, porém encontrava-se em dificuldades financeiras por problemas de gestão. Assim, sua carteira de clientes, bem como seus ativos e profissionais foram incorporados pela PDV Brasil.

Face às dificuldades iniciais encontradas na trajetória da PDV Brasil, seus sócios optaram, em 2002, por tentar duas diferentes estratégias: ampliar as possibilidades de atendimento ao seu principal cliente, explorando novas e inovadoras formas de comunicação, ao mesmo tempo em que se investia numa intensificação das atividades comerciais visando a captação de clientes, com a criação de novo material de divulgação, contratação de assessoria de imprensa e um esmero maior na caracterização dos produtos e serviços a serem oferecidos.

Essa estratégia mostrou-se positiva, na medida em que o faturamento para o cliente MG Master apresentou substancial crescimento, e novos e importantes clientes foram captados, dentre os quais a FUMEC (Fundação Mineira de Educação e Cultura) – uma das principais universidades particulares de Minas Gerais – e a PORT Informática – maior distribuidor de artigos de informática de Minas Gerais.

No final daquele ano (2002), a PDV Brasil já possuía dez colaboradores diretos e atendia, de maneira contínua, a dois clientes, além de fazer trabalhos esporádicos para outros cinco clientes. Os resultados financeiros conseguidos em 2002 foram muito bons, com um crescimento de vendas de 18,43% em relação ao ano anterior.

O ano de 2003 foi marcado por uma intensificação das atividades comerciais da PDV Brasil. Novos materiais de divulgação foram desenvolvidos, a página da internet foi lançada, e o resultado foi a captação de um importante cliente: a Ricardo Eletro. A partir do trabalho realizado para esse cliente, que envolveu o desenvolvimento de um projeto de reformulação de seus pontos de venda, a PDV Brasil alcançou uma grande projeção. Suas referências na imprensa em geral, e os resultados obtidos pelo cliente em particular geraram diversas novas oportunidades. Fruto destas oportunidades, a PDV Brasil conquistou ainda em 2003 os clientes LOSANGO (financeira com atuação em nível nacional, com cerca de 120 pontos de venda), e em janeiro de 2004 os clientes Walita (divisão da Philips do Brasil para produtos eletroportáteis) e Wal-Mart Brasil (para um projeto de desenvolvimento de comunicação visual em suas 14 lojas no país).

O resultado de vendas da PDV Brasil em 2003 foi 47,39% superior ao obtido em 2002, e chegou ao final do ano com 12 colaboradores diretos, além dos sócios. A rentabilidade apresentada foi menor que no ano anterior, em razão dos investimentos realizados em equipamentos, softwares, e contratação de pessoal. Em agosto de 2003 realizou seu primeiro workshop, com a contratação de profissionais de Recursos Humanos, visando um mapeamento de clima organizacional e avaliação de competências, além de permitir à diretoria apresentar o plano estratégico empresarial.

Iniciou o ano de 2004 já com consultas de seus clientes para intensificar o relacionamento, e está procurando uma nova sede, com um espaço maior (a atual possui cerca de cento e oitenta metros quadrados) para abrigar, além da estrutura

atual, os novos colaboradores diretos (cerca de seis) que pretende contratar ainda no primeiro semestre de 2004.

## **5.2 Os principais clientes da PDV Brasil e seus casos**

Para um entendimento mais completo das atividades da PDV Brasil e sua forma de atuação, relata-se alguns casos de seus clientes principais, apresentados a seguir.

### **5.2.1 MG Master**

A empresa MG Master é mineira, com sede em Belo Horizonte, e é o cliente mais antigo da PDV Brasil, presente desde a sua fundação. Trata-se de uma empresa comercial, revendedora de artigos esportivos no varejo.

O grupo MG Master possui em sua carteira a administração de três redes de lojas: a Centauro, a By Tennis e a Almax Sports, cada uma delas com um posicionamento diferenciado e uma linha de produtos específicos.

A Centauro é a maior rede de artigos esportivos da América Latina, contando hoje com 45 lojas nos estados de Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Ceará, Pernambuco e Paraná. É a primeira loja do segmento a ser reconhecida como “âncora” de shopping centers, ou seja, lojas que ocupam grandes espaços e têm poder próprio de atração de público, de maneira independente aos shopping centers nas quais estão instaladas. Operam na modalidade “Megastores”, ou seja, em áreas com um mínimo de mil e trezentos metros quadrados, na modalidade de auto-serviço assistido. Apresentam seus produtos ao público através da divisão de suas lojas em categorias (ou modalidades) esportivas, no conceito de “store-in-store”: seu cliente encontra, em seu interior, uma seção específica para cada modalidade esportiva (pesca, futebol, volley, etc.).

A rede By Tennis, também com presença nacional, tem no calçado “tênis” seu principal produto e a inspiração para seu nome. Foi criada a partir da experiência do grupo MG Master com a rede Centauro, com o objetivo de atuar num nicho específico de mercado, complementar àquele explorado por aquela. Focada no público jovem, procura antecipar as tendências da moda nos calçados que

revende, das principais marcas, atendendo à necessidade de novidade e exclusividade exigidas por seus clientes. Opera em espaços em torno de trezentos metros quadrados, exclusivamente em shopping centers.

A rede de lojas Almax Sports, a mais recente do Grupo MG Master, iniciou suas operações em 2003. Apesar de contar com apenas três lojas, localizadas em Belo Horizonte, Brasília e Rio de Janeiro, é a rede que terá maior investimento para abertura de novas unidades em 2004. Com uma outra proposta mercadológica (a de atuar com a venda de calçados e vestuário esportivo, porém sem tanta ênfase na performance esportiva) e operação em lojas de trezentos a quinhentos metros quadrados, no sistema de atendimento completo, têm apresentado ótimos resultados de vendas por metro quadrado e alta rentabilidade.

Os serviços prestados pela PDV Brasil ao Grupo MG Master compreendem uma grande gama de trabalhos: a agência cuida de sua publicidade (propaganda e ponto de venda) em nível nacional, atua no desenvolvimento conjunto de estratégias mercadológicas e posicionamento, além de desenvolver o conceito e a comunicação visual das lojas das três redes.

O trabalho de posicionamento é levado tão a sério no Grupo MG Master que é comum as três redes conviverem e competirem entre si, lado a lado, em diversos shopping centers, e o público em geral não percebe tratar-se da mesma empresa. Seu fundador e presidente foi eleito em 2003 o empreendedor do ano num concurso promovido por uma importante publicação mineira, além de ser citado freqüentemente em publicações de negócios em nível nacional (revistas Exame, Forbes e Isto É, jornal Gazeta Mercantil, dentre outras). Sua importância para o varejo nacional foi o exercício da criação de novas categorias num mercado já saturado, e os resultados são notórios e dignos de apreciação. Em outras palavras, o Grupo MG Master foi responsável pela criação de um novo conceito na venda de calçados e artigos esportivos.

### 5.2.2 Port Informática

A Port Informática originou-se, como o próprio nome indica, na revenda de equipamentos de informática. Sua atuação foi, quando de sua criação, no varejo e também no atendimento de licitações e concorrências. Com o crescimento das atividades, a empresa tornou-se distribuidora, e é hoje a maior distribuidora de Minas

Gerais em artigos para informática, representando marcas multinacionais como HP, Epson, Lexmark, Xerox, dentre outras. Um de seus principais produtos é o cartucho para impressoras jato de tinta.

O contato da Port com a PDV Brasil deu-se em razão de uma insatisfação daquela com a agência que então a atendia, principalmente em questões de atendimento: não cumprimento de prazos, quantidade excessiva de erros nas peças publicitárias, etc. No entanto, na opinião da PDV Brasil, posteriormente compartilhada pela direção da Port Informática, o problema principal não era esse, e sim uma ausência de estratégias claras para atuação em cada um dos públicos atendidos: mercado corporativo (vendas para escritórios e empresas), revenda (venda a preço de distribuidor para pequenos varejos, como papelarias) e o próprio varejo. Esta ausência de estratégia e posicionamento mercadológico dificultava às pessoas entenderem o que realmente era a Port Informática e o que ela revendia. Além disso, a empresa estava iniciando as vendas de material de escritório e papelaria, em complemento à linha de informática.

O primeiro trabalho foi então criar uma identidade para cada um dos três mercados nos quais a Port atuava, pelo critério de público-alvo. O passo seguinte foi o desenvolvimento de um plano de marketing para cada um deles, com formas de atuação, mídia e abordagem diferenciados. E também a logomarca foi redesenhada, com a incorporação das palavras Informática, Material de Escritório e Papelaria com o mesmo destaque, abaixo da palavra Port e de seu símbolo.

A partir desta visão, os diretores da Port passaram a enxergar seus negócios de maneira diferenciada, e iniciaram um processo de crescimento em cada um deles em razão dos mesmos possuírem estratégias próprias. Hoje, a Port já conta com três lojas em Belo Horizonte, com planos de expansão para outras cidades e estados, e atua no mercado corporativo em nível nacional, com filiais no Rio de Janeiro e em São Paulo. A instalação de suas lojas é revolucionária para os padrões brasileiros, com ótima aceitação pelo público, e alta produtividade por metro quadrado. Além disso, toda a comunicação visual das fachadas e do interior das lojas prevê a exploração de mídia por parte dos fornecedores, que acabam assim contribuindo para o projeto em troca de exposição de sua marca de maneira privilegiada. Os resultados obtidos na última campanha “Volta às aulas”, uma espécie de “Natal” para o setor, foi cerca de quarenta e cinco por cento superior àqueles obtidos no ano anterior.

### 5.2.3 Ricardo Eletro

A Ricardo Eletro é uma rede que possui hoje sessenta lojas, com atuação nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Fundada há catorze anos na cidade mineira de Divinópolis, seu mercado é o varejo de eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

Empresa de perfil comercial agressivo, está entre os três maiores anunciantes mineiros, com inserções diárias na televisão (em diversos canais) e semanais nos principais jornais dos estados em que atua. Segue o perfil das grandes empresas do setor, suas concorrentes, como Casas Bahia e Ponto Frio, ambas presentes em seus mercados.

A história da PDV Brasil junto à Ricardo Eletro iniciou-se em abril de 2003, quando a diretoria desta, conhecendo o trabalho desenvolvido por aquela para a Centauro, solicitou a revisão das instalações de uma loja específica sua num shopping center de Belo Horizonte, que vinha apresentando vendas comparativamente menores que suas congêneres naquele estabelecimento. A Ricardo Eletro já era atendida por uma outra agência, que cuidava, e ainda cuida, de suas ações de propaganda.

No trabalho de diagnóstico, a PDV Brasil identificou que o problema apresentado, não apenas pela rede Ricardo Eletro, mas também por todas as outras lojas do segmento, tinha duas raízes: uma, que a comunicação com o público no ponto de venda era extremamente confusa e poluída, dificultando a absorção das mensagens; outra, que os produtos deste segmento estavam cada vez mais avançados em termos tecnológicos e em design, sem no entanto haver a contrapartida nas instalações das lojas para sua correta exposição. O desenvolvimento do trabalho deu-se então num sentido bem mais amplo que aquele solicitado originalmente pela Ricardo Eletro, por conta e risco da PDV Brasil. Assim, três meses após iniciada a pesquisa, era feita a apresentação para a diretoria da Ricardo Eletro de um novo projeto de loja, conceitualmente diverso do modelo então adotado, incluindo: mobiliário, fachada, layout, mapeamento das áreas de comunicação na loja e suas respectivas mensagens (institucionais Ricardo Eletro, marcas fornecedoras, promoções, sinalização), estudo de cores e aplicação da

logomarca Ricardo Eletro, e a criação de um novo departamento nas lojas (o de aparelhos portáteis de alto valor agregado).

A aceitação da proposta foi imediata. Toda a direção da empresa ficou empolgada ante a possibilidade de criar um novo modelo para exposição e venda de eletrodomésticos no país, e vislumbrou-se a grande vantagem competitiva inserida na idéia. O passo seguinte foi apresentar o projeto para os principais fornecedores e buscar verbas para viabilizar o investimento.

Em novembro de 2003, inaugurava-se a loja Ricardo Eletro do BH Shopping, em Belo Horizonte, com a presença de duzentos convidados entre as indústrias fornecedoras. Era a nona loja inaugurada em 2003 no novo formato, e a primeira da versão criada para shopping centers (as demais lojas inauguradas até então tinham sido de rua).

O resultado alcançado com o projeto foi de um crescimento médio de cerca de quarenta por cento nas vendas das lojas que foram reformadas e adotaram a nova comunicação e o novo mobiliário. Especificamente na loja do BH Shopping, a principal loja da rede, com um acréscimo de área de cerca de trinta por cento e a adoção do novo projeto, as vendas em dezembro de 2003 foram cerca de cento e cinquenta por cento maiores que em dezembro de 2002.

A PDV Brasil, além dos projetos das lojas reformadas e abertas pela Ricardo Eletro em 2003, cuidou também de sua imagem institucional, com o desenvolvimento de diversas ações, como stands em feiras do setor, materiais de divulgação, campanhas de lançamento das novas lojas e comunicações outdoor (como empenas em prédios de Belo Horizonte).

### **5.3 A PDV Brasil vista por sua direção**

Os resultados aqui apresentados representam a visão da direção da PDV Brasil a respeito da empresa, e foram obtidos através da realização de uma entrevista com o sócio-proprietário Júlio Alves, diretor de criação, cujo roteiro encontra-se no Apêndice 1.

Inicialmente, quanto à caracterização da PDV Brasil, sua direção a reconhece como uma empresa que oferece soluções criativas em comunicação para o mercado, num espectro cada vez mais amplo, explorando definir claramente o que se pretende comunicar e qual a melhor forma de seu receptor entender a

mensagem. Em nenhum momento definiu-se a atuação da PDV Brasil como agência de propaganda, ou associou-se a sua atividade à atuação no mercado publicitário em especial.

Seu diretor considera que os objetivos pessoais, profissionais e financeiros que o motivaram a constituir a PDV Brasil foram cumpridos e até superaram as melhores expectativas, as perspectivas mais otimistas.

Quanto à proposta mercadológica da PDV Brasil, seu desempenho e a forma como seus clientes a percebem, Júlio Alves considera que o principal aspecto é que o trabalho da PDV propõe-se a buscar o que está errado e tentar indicar um caminho melhor, mais acertado, para seus clientes. Este é um princípio de evolução e evolução, segundo o entrevistado, indica diferenciação, porque parte de se fazer diferente, ou ainda melhor, o que se está fazendo, para obter melhores resultados. Seus clientes têm experimentado ótimos resultados, e consideram a PDV Brasil um parceiro estratégico e de confiança.

Ao abordar a inovação, Júlio Alves considera que a forma de atuação da PDV Brasil é inovadora a partir da busca do problema, e não se restringir ao atendimento do briefing fornecido pelo cliente. Segundo o diretor, muitas vezes o cliente sofre os efeitos do problema que está enfrentando mas não possui um completo entendimento do mesmo. Além disso, a PDV inova também ao não estar fechada em um modelo de atuação único, restrito a um serviço a prestar. Ele acrescenta que não considera que nenhum dos casos dos clientes atendidos até o momento seja em especial mais representativo da forma de atuação da PDV Brasil que outro. Já em termos de resultados alcançados, destaca o caso Ricardo Eletro pelos volumes financeiros obtidos em retorno pelo cliente.

Quanto aos aspectos que merecem uma revisão da gestão na PDV Brasil, o diretor de criação destaca a necessidade de um posicionamento mais claro da PDV Brasil no mercado (considerando-se que ela é majoritariamente reconhecida como agência de propaganda), rever processos internos (que em virtude do crescimento acelerado não estão bem definidos) e especialmente estabelecer uma proposta de valor mais compatível com os serviços prestados e os resultados obtidos pelos clientes. Quanto a este último quesito, a percepção do sócio é de que a empresa produz um trabalho e gera grandes resultados, que são incompatíveis com a remuneração recebida. Júlio Alves destaca também que uma de suas maiores preocupações é com o ambiente interno da PDV Brasil, pois segundo ele os



colaboradores diretos, em razão do crescimento acelerado da empresa, não estão muito conscientes da realidade da empresa, porque a velocidade de crescimento foi maior que a velocidade do entendimento.

Para o futuro, o sócio prevê a necessidade da realização de investimentos em gestão própria ou agregada, posicionamento e coragem em prosseguir em ambientes maiores, mantendo suas características básicas que tornaram a PDV Brasil distintiva em seu mercado.

#### **5.4 A PDV Brasil vista por seus colaboradores diretos**

Os resultados apresentados referem-se à tabulação das respostas obtidas com o questionário aplicado a alguns colaboradores diretos da PDV Brasil em janeiro de 2003, cujo modelo encontra-se no Apêndice 2.

As perguntas foram divididas em blocos, abordando a caracterização do colaborador (bloco 1), a percepção do mesmo quanto à atuação comercial da PDV Brasil (bloco 2) e finalmente a percepção do clima organizacional (bloco 3).

Os entrevistados estão, em sua maioria (50%), alocados no departamento de criação da PDV Brasil, e 75% deles há menos de dois anos. Quanto ao grau de escolaridade, 75% apresentam-se como nível superior, sendo que destes a maioria (37,5%) ainda estão cursando a faculdade. Percebe-se, nestas informações, que o nível de preparo intelectual dos colaboradores é alto, apresentando inclusive um bom percentual (25%) de pós-graduados, e nenhum colaborador com um nível de formação inferior ao ensino médio.

São profissionais que já atuavam no mercado, pois para nenhum deles a PDV Brasil é o primeiro emprego. Além disso, a maioria (75%) já possuía mais de dois anos de experiência profissional, apesar da baixa idade média apresentada aos respondentes da pesquisa: 26,5 anos. A maioria destes profissionais (50% das respostas) veio de outra empresa sem vínculo com o segmento publicitário e de comunicação, sendo 37,5% deles oriundos de outras agências de publicidade. Suas experiências profissionais anteriores foram em empresas de pequeno porte, com 37,5% deles com funções em empresas com até 5 colaboradores diretos.

Quanto à situação sócio-econômica, 37,5% dos colaboradores recebem entre R\$ 801,00 e R\$ 1.200,00, e outros 37,5% recebem acima de R\$ 1.500,00, e a

grande maioria (37,5%) tem renda familiar entre R\$ 1.301,00 e R\$ 2.600,00. A tabulação completa das respostas encontra-se na Tabela 1.

**TABELA 1**

Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas do Bloco 1

| BLOCO 1   |                  | PERGUNTAS |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
|-----------|------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
|           |                  | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8    | 9     | 10    |
| RESPOSTAS | A<br>%TOTAL      |           | 2     | 2     |       |       | 3     | 3     | 28   | 1     | 1     |
|           |                  |           | 25,0% | 25,0% |       |       | 37,5% | 37,5% | 20   | 12,5% | 12,5% |
|           | B<br>%TOTAL      | 1         | 4     | 1     | 2     |       |       |       | 32   | 1     | 1     |
|           |                  | 12,5%     | 50,0% | 12,5% | 25,0% |       |       |       | 22   | 12,5% | 12,5% |
|           | C<br>%TOTAL      | 2         | 2     | 3     |       | 1     |       | 2     | 35   | 3     | 3     |
|           |                  | 25,0%     | 25,0% | 37,5% |       | 12,5% |       | 25,0% | 27   | 37,5% | 37,5% |
|           | D<br>%TOTAL      | 4         |       | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 25   |       | 1     |
|           |                  | 50,0%     |       | 25,0% | 25,0% | 12,5% | 12,5% | 12,5% | 25   |       | 12,5% |
|           | E<br>%TOTAL      | 1         | X     |       | 4     | 6     | 4     | 2     |      | 3     | 2     |
|           |                  | 12,5%     | X     |       | 50,0% | 75,0% | 50,0% | 25,0% |      | 37,5% | 25,0% |
|           | TOTAL<br>%-MÉDIA | 8         | 8     | 8     | 8     | 8     | 8     | 8     |      | 8     | 8     |
|           |                  | 100%      | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 26,5 | 100%  | 100%  |

FONTE: elaboração do autor da dissertação

A percepção dos colaboradores diretos com relação ao desempenho comercial da empresa onde trabalham foi explorada no bloco 2 de perguntas do questionário. Para a totalidade dos entrevistados o desempenho da PDV Brasil é considerado bom (75%) ou ótimo (25%). Já a percepção quanto ao sentimento dos clientes em relação ao trabalho apresentado pela PDV Brasil, 12,5% dos entrevistados consideram que eles estão insatisfeitos, 62,5% satisfeitos e 25% muito satisfeitos. Curiosamente foram os mesmos percentuais apresentados quando os colaboradores foram perguntados sobre a contribuição do trabalho deles próprios para o desempenho da PDV Brasil no mercado: 12,5% consideraram seu trabalho um pouco importante, 62,5% importante e 25% muito importante.

Para 62,5% dos entrevistados o cliente mais bem atendido pela PDV Brasil é a Ricardo Eletro, e 37,5% consideraram a MG Master a empresa mais bem atendida.

Por outro lado, 50% consideraram a MG Master o cliente mais mal atendido pela PDV Brasil.

A percepção do desempenho da PDV Brasil em relação à concorrência foi considerado pior por 37,5% dos entrevistados, enquanto 50% consideraram melhor e 12,5% muito melhor. A tabulação das respostas do bloco de respostas 2 encontra-se na Tabela 2.

**TABELA 2**

Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas do Bloco 2

| BLOCO 2   |             | PERGUNTAS |       |       |                      |                               |       |
|-----------|-------------|-----------|-------|-------|----------------------|-------------------------------|-------|
|           |             | 1         | 2     | 3     | 4                    | 6                             | 8     |
| RESPOSTAS | A<br>%TOTAL |           |       |       | RICARDO ELETRO       | GRUPO MGMASTER                |       |
|           |             |           |       |       | RICARDO ELETRO       | GRUPO MGMASTER                |       |
|           | B<br>%TOTAL |           | 1     | 1     | RICARDO ELETRO       | PORT                          | 3     |
|           |             |           | 12,5% | 12,5% | RICARDO ELETRO       | GRUPO MGMASTER                | 37,5% |
|           | C<br>%TOTAL | 6         | 5     | 5     | GRUPO MGMASTER       | MAR A MAR                     | 4     |
|           |             | 75,0%     | 62,5% | 62,5% | RICARDO ELETRO       | GRUPO MGMASTER                | 50,0% |
|           | D<br>%TOTAL | 2         | 2     | 2     | GRUPO MGMASTER       | NENHUM                        | 1     |
|           |             | 25,0%     | 25,0% | 25,0% | GRUPO MGMASTER       | VALE VERDE                    | 12,5% |
|           | TOTAL       | 8         | 8     | 8     | 62,5% RIC. ELETRO    | 50% MGMASTER                  | 8     |
|           | % ; MÉDIA   | 100%      | 100%  | 100%  | 37,5% GRUPO MGMASTER | 37,5% OUTRA;<br>12,5% NENHUMA | 100%  |

FONTE: elaboração do autor da dissertação

Nas perguntas abertas, de número quatro e seis, perguntou-se qual o cliente mais bem atendido e qual o cliente mais mal atendido da PDV Brasil, respectivamente, e curiosamente houve uma alternância predominantemente entre os clientes MG Master e Ricardo Eletro, ambos percebidos como mal e bem atendidos. As razões apresentadas para um cliente ser bem ou mal atendido, também reportadas por respostas abertas, nas perguntas cinco e sete, respectivamente, foram bastante diversificadas, indo desde a incompreensão do cliente em relação às propostas da PDV Brasil, até a excessiva quantidade de erros

da PDV Brasil nos trabalhos entregues aos clientes para justificar um mal atendimento. Já a explicação para um bom atendimento passou pelos resultados gerados no negócio do cliente, até o tempo de relacionamento. A totalização das respostas encontram-se na tabela 3.

**TABELA 3**

Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas abertas do Bloco 2

| PERGUNTAS                                  |   |
|--|---|
| 5  | 7   |
| SOLUÇÕES PROPOSTAS GERAM MAIS RESULTADOS   | FALTA DE SOLUÇÕES EFICIENTES                      |
| PROJETOS BEM DESENVOLVIDOS E DEDICAÇÃO PDV | FALTA INICIATIVA P/ PROPOR SOLUÇÕES EFICIENTES    |
| IMPORTANCIA DO CLIENTE                     | CLIENTE NÃO ASSIMILA PROPOSTA TRABALHO PDV        |
| RESULTADOS TRABALHO E DEDICAÇÃO PDV        | ERROS CONSTANTES E INJUSTIFICÁVEIS                |
| ATENDIMENTO PRIORITARIO DO CLIENTE         | PEQUENO PORTE DA EMPRESA E DO CONTRATO            |
| NOVA POSTURA TRABALHO PDV E DEDICAÇÃO      | ERROS, CLIENTE INTERFERE, FALTA PROJ. LONGO PRAZO |
| CLIENTE EXIGENTE                           | NÃO EXISTE CLIENTE MAL ATENDIDO                   |
| RELACIONAMENTO ANTIGO COM A PDV            | FALTA DE INTERESSE ENTRE AS EMPRESAS              |

FONTE: elaboração do autor da dissertação

No último bloco de perguntas, buscou-se captar a percepção dos colaboradores diretos em relação ao clima organizacional da PDV Brasil. Com relação à gestão da empresa no que tange à captação de clientes e ao seu crescimento, 87,5% dos entrevistados a considerou boa ou ótima.

A equipe se auto-avaliou como satisfatória ou muito satisfatória nos quesitos capacitação (com 100% das respostas) e desempenho (com 87,5% das respostas). Quando comparada a capacitação pessoal com a percepção do que a empresa espera do entrevistado, metade dos entrevistados considerou-se plenamente capacitado e metade parcialmente capacitado.

Já em relação ao ambiente de trabalho, a totalidade dos entrevistados o considerou agradável ou muito agradável, e também 100% dos respondentes considera seu trabalho na empresa interessante ou muito interessante.

Quando perguntados em relação à pressão sofrida no exercício de suas funções, 62,5% dos colaboradores diretos disseram sentir-se muito pressionados ou pressionados, e apenas 37,5% alegou sentir-se à vontade.

Na questão relativa aos planos futuros de atuação da empresa PDV Brasil, 87,5% dos respondentes alegaram conhecê-los parcialmente e 12,5% responderam que os conhecem bastante, e 87,5% dos colaboradores diretos ouvidos consideram alta ou total sua afinidade com esses mesmos planos.

Finalmente, ao responderem quanto ao grau de satisfação por estarem trabalhando na PDV Brasil, 87,5% dos entrevistados alegaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos. A totalização das respostas encontra-se na tabela 4.

**TABELA 4**

Colaboradores Diretos – Respostas às perguntas do Bloco 3

| BLOCO 3   |        | PERGUNTAS |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------|--------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|           |        | 1         | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |
| RESPOSTAS | A      |           |        |        |        |        | 1      | 4      |        |        |        |
|           | %TOTAL |           |        |        |        |        | 12,5%  | 50,0%  |        |        |        |
|           | B      | 1         |        | 1      |        |        | 4      | 4      | 7      | 1      | 1      |
|           | %TOTAL | 12,5%     |        | 12,5%  |        |        | 50,0%  | 50,0%  | 87,5%  | 12,5%  | 12,5%  |
|           | C      | 5         | 5      | 3      | 3      | 6      | 3      |        | 1      | 5      | 5      |
|           | %TOTAL | 62,5%     | 62,5%  | 37,5%  | 37,5%  | 75,0%  | 37,5%  |        | 12,5%  | 62,5%  | 62,5%  |
|           | D      | 2         | 3      | 4      | 5      | 2      |        | X      | X      | 2      | 2      |
|           | %TOTAL | 25,0%     | 37,5%  | 50,0%  | 62,5%  | 25,0%  | 0,0%   | X      | X      | 25,0%  | 25,0%  |
|           | TOTAL  | 8         | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      |
|           | %      | 100,0%    | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

FONTE: elaboração do autor da dissertação

## 5.5 A PDV Brasil vista por seus clientes

Os resultados apresentados referem-se às respostas obtidas pela aplicação do questionário constante do Apêndice 3, preenchidos por três dos principais clientes da PDV Brasil, todas com operação no varejo.

As perguntas foram divididas em blocos, agrupadas por assunto. No bloco 1, houve a caracterização da empresa e do respondente. Todos aqueles que

responderam a pesquisa eram sócios ou diretores das empresas. Destas, apenas uma era atendida pela PDV Brasil há menos de um ano, e há mais de seis meses.

Todas as empresas possuem mais de quinhentos colaboradores diretos, e também a totalidade delas considera-se líder no mercado regional, de origem. Das três, uma é líder de mercado nacional, outra situa-se entre a 3<sup>a</sup> e 10<sup>a</sup> colocação, e outra não soube precisar sua posição no mercado nacional.

As empresas clientes da PDV Brasil que responderam ao questionário têm mais de dez anos de existência (sendo que uma delas possui mais de quinze anos de fundação), e faturam mais que R\$ 10,1 milhões anuais, sendo que duas delas faturam acima de R\$ 100 milhões ao ano.

Quanto à verba, todas aplicaram, em 2003, entre 3,1% e 5% do faturamento em ações de marketing, e todas alegaram que este percentual foi superior àquele investido no ano anterior. Já em relação às ações de marketing desenvolvidas em 2003, houve uma grande diferenciação: uma das empresas diz ter concentrado mais de 75% de sua verba em propaganda, seguida por ações de merchandising com cerca de 20%. As demais tiveram um padrão distinto daquela e semelhante entre si, com o investimento em propaganda em torno de 40% de sua verba total, e o restante distribuído entre merchandising (cerca de 30%) e ações de marketing direto (cerca de 20%). Todas elas ainda citaram, em percentuais pequenos (no máximo 2%), a realização de ações de patrocínio, eventos e marketing social.

Estes resultados permitem confrontar dois perfis distintos entre as três empresas ouvidas: uma, com a propaganda representando um elevadíssimo percentual e uma posição de destaque na distribuição da verba de marketing. As demais, apesar de considerarem a propaganda seu principal investimento de marketing em 2003, apresentaram uma distribuição mais eqüitativa entre todas as ações, com grande destaque, nos três casos, para o investimento em merchandising (aparecendo como a segunda maior participação nas verbas investidas em 2003).

No bloco 2 de perguntas, cuja abordagem era a análise dos resultados e expectativas quanto às ações de marketing, todas as empresas esperam investir um percentual semelhante à 2003 neste ano. Todas as empresas ouvidas consideraram o retorno das ações de marketing em 2003 superiores aos obtidos em 2002, e duas delas o consideraram superior às expectativas, enquanto uma o considerou dentro das expectativas. Todas pretendem manter a mesma distribuição das verbas

demonstrada no ano anterior, e também todas elas esperam um crescimento de mais de 5% nas suas vendas em 2004, já descontada a inflação.

Houve também uma similaridade nas respostas em relação à percepção de construção de posicionamento: todas as empresas ouvidas consideraram que têm fortalecido suas posições nos mercados em que atuam, e destacaram também a importância do marketing institucional, no qual todas investiram em 2003 e pretendem continuar investindo em 2004.

No tocante ao relacionamento com a PDV Brasil, tema abordado no bloco de perguntas 3, todas o consideraram, num sentido mais amplo, bom ou ótimo. Todos os respondentes consideraram a capacitação e o desempenho da equipe da PDV Brasil muito satisfatória. Os resultados obtidos com as ações propostas pela agência foram considerados satisfatórios por uma empresa e muito satisfatório por duas delas, e todas julgaram superior a forma de atuação da PDV Brasil, se comparada às suas concorrentes.

Na avaliação de diversos quesitos relativos ao desempenho da PDV Brasil, numa escala de 1 a 5 (no qual 1 é péssimo e 5 é ótimo), a média geral apresentada foi de 4,35. Os destaques positivos foram os quesitos “arrojo”, “criatividade”, “inovação”, “pontualidade”, “qualidade gráfica” e “soluções propostas”, todos com nota máxima nos três questionários. Já os destaques com pontuação mais baixa, com nota 3 também nas respostas de todas as empresas, foram os quesitos “atendimento”, “estrutura” e “preços dos serviços”.

## 6 CONCLUSÕES

Apresentar quais os diferenciais competitivos observados na forma de atuação e no posicionamento mercadológico da PDV Brasil é o que se pretende, em resposta à problemática proposta.

A trajetória da pesquisa procurou reunir elementos diversos na literatura, no estudo de casos de empresas e marcas que apresentem reconhecidamente um desempenho superior, na análise de documentos e nas entrevistas e questionários aplicados para a direção da PDV Brasil, seus colaboradores diretos e clientes. O resultado obtido foi um grande número de informações que puderam subsidiar a análise do desempenho da PDV Brasil e permitir seu aperfeiçoamento através do reforço dos pontos fortes percebidos, e principalmente identificar os pontos fracos de maneira que pudessem ser trabalhados visando um desempenho futuro superior.

A análise e as conclusões possuem dois pontos de vista distintos: no primeiro, através da observação dos casos de empresas e marcas consagradas, a PDV Brasil pôde extrair informações valiosas para aplicação no desenvolvimento de soluções para seus clientes. No segundo, pôde-se identificar elementos que auxiliem na construção e desenvolvimento da estratégia e do posicionamento próprios da PDV Brasil.

### 6.1 Confronto dos objetivos específicos com os resultados da pesquisa

O que foi compreendido em relação à caracterização da PDV Brasil, ao analisarmos a história da publicidade no Brasil, e a forma de atuação das empresas do segmento publicitário, é de que a empresa possui uma metodologia de atuação distinta em relação às suas congêneres. Em última análise, a única coisa em comum entre a PDV Brasil e as demais agências de publicidade é que todas têm na comunicação o objeto de seus serviços. No mais, pouca semelhança pode ser observada, especialmente pela importância dedicada à atividade de propaganda em sua atuação.

Enquanto as agências de publicidade (ou propaganda) têm como seu principal produto a criação de propaganda, a PDV Brasil reputa à essa atividade um papel acessório (porém importante) para conquistar os objetivos de desempenho de seus clientes. No casos estudados, podemos destacar o forte posicionamento e o



desempenho comercial do cliente MG Master, especificamente com a rede de lojas Centauro, que criou uma nova categoria no segmento de varejo de artigos esportivos, tornou-se conhecida nacionalmente e é hoje a maior rede da América Latina em seu segmento, quase sem fazer propaganda. Seu modelo de crescimento baseou-se numa consistente estratégia empresarial, e no investimento em ações de marketing alternativas, como uma programação visual diferenciada das lojas, marketing direto, ações de merchandising no ponto de venda, dentre outras.

No caso da Port Informática, a definição estratégica e o plano de marketing geraram resultados consistentes antes mesmo de se fazer propaganda: as ações de merchandising e marketing direto foram suficientes para, por si só, já promoverem resultados acima de qualquer expectativa.

Já a Ricardo Eletro, uma empresa com perfil de investimento de altos volumes em propaganda, conseguiu gerar um desempenho distintivo, mantendo os mesmos volumes de mídia, através da construção de um novo posicionamento de mercado, conquistado a partir da reformulação do projeto arquitetônico e de comunicação visual de seus pontos de venda, além do investimento em marketing institucional.

Nestes casos de clientes da PDV Brasil, podemos observar claramente o exercício de sua metodologia de trabalho: o diagnóstico do problema, o desenvolvimento da solução (em diversas áreas, envolvendo desde arquitetura e plano de marketing à publicidade e propaganda) e o resultado gerado para seus clientes.

A percepção de que esta metodologia produz resultados acima da expectativa é compartilhada pelos principais clientes da PDV Brasil, que a avaliaram muito bem na pesquisa, em todos os sentidos. Por tratar-se de grandes empresas, e com ampla experiência de mercado, conclui-se que os resultados gerados pelos trabalhos desenvolvidos pela PDV Brasil para seus clientes são altamente positivos, e acima da média daqueles promovidos pelas suas concorrentes.

Deste modo, a caracterização da PDV Brasil como agência de publicidade é insuficiente para descrever seu negócio e forma de atuação. Trata-se de uma simplificação extrema dos serviços oferecidos por ela. Pode-se concluir que a empresa está criando uma nova categoria no mercado publicitário, ao oferecer soluções absolutamente distintas (na forma de atuação e no envolvimento com o cliente) daquelas disponíveis até então.

A inovação proposta pela PDV Brasil, em sua forma de atuação, não está em criar uma atividade nova, até então desconhecida: está em fazer de forma diferente, com uma outra visão e uma nova abordagem, o que já era feito.

Um dos problemas inerentes à criação de uma nova categoria é o entendimento do mercado do que ela representa, e ainda qual o seu valor. Esta realidade foi vivida pela PDV Brasil, e ainda o é, dificultando a apresentação de sua proposta para o mercado, pois seus clientes (e potenciais clientes) ou não compreendiam sua forma de atuação, ou, pior, não estavam dispostos a pagar por ela, habituados que estavam ao modelo vigente no mercado publicitário.

Assim, como foi relatado por Júlio Alves, diretor da PDV Brasil, sua melhor caracterização seria a de uma empresa focada na solução de problemas mercadológicos, tendo a comunicação (em seu sentido mais amplo) como objeto de seu trabalho. O problema é encontrar um nome que designe esta atividade, ou classe de empresas, ou ainda categoria.

Alguns aspectos encontrados e explorados na pesquisa realizada merecem algumas considerações.

Inicialmente, nos casos de empresas, marcas e produtos nacionais e mundiais estudados, todos de reconhecido sucesso, observamos que a propaganda exerceu um papel fundamental, e em muito contribuiu para sua construção. Mas chama a atenção que o grande diferencial observado não estava na realização da propaganda mais criativa, e sim na estratégia mercadológica de cada uma das empresas e produtos. Deste modo, pode-se concluir que a preocupação da PDV Brasil em ocupar-se do desenvolvimento do posicionamento mercadológico e da estratégia empresarial de seus clientes em primeiro plano guarda uma estreita sintonia com este sucesso. Nos casos estudados, e na filosofia de atuação da PDV Brasil, a propaganda ocupa um espaço periférico, e não central, na atividade empresarial.

As diversas abordagens vistas na pesquisa bibliográfica, oriundas de diversos autores, deixam claro que a existência de uma estratégia consistente é fator primordial para se alcançar o sucesso (apesar das visões e leituras de como a estratégia deve ser considerada variarem de autor para autor).

A inovação passa também a possuir um papel de destaque, na medida em que a diferenciação, como estratégia de desempenho mercadológico superior, é perseguida pela grande maioria das empresas.

A propaganda passa por um momento de crise em nível mundial. Ademais, não é considerada eficaz para construir marcas, pois goza de um descrédito por parte das pessoas, que a estão considerando, cada vez mais, como uma forma de expressão artística, e não como uma forma de gerar maiores resultados em vendas. Além disso, os custos envolvidos em sua criação e veiculação tornam a análise de viabilidade em desenvolvê-la pouco promissora.

Quanto à estrutura da PDV Brasil e o perfil de sua equipe, o balanço após a análise da pesquisa é positivo, apesar de requerer especial atenção para alguns pontos fundamentais. Positivo na medida em que seus clientes consideraram satisfatórias as competências e as soluções propostas e desenvolvidas pela empresa. O nível dos profissionais é alto, se medido pela formação acadêmica e pelo tempo de experiência, apesar da média de idade ser relativamente baixa.

Porém, o crescimento acelerado da PDV Brasil fez com que sua equipe não possuía uma dimensão exata do desempenho da empresa no mercado, e muito menos a repercussão positiva que suas propostas e soluções vêm obtendo junto aos seus clientes. A pesquisa demonstrou o desconhecimento da equipe com relação aos objetivos estratégicos da direção da PDV Brasil, dificultando o reconhecimento dos papéis que representam no sucesso da empresa, e ainda a insegurança quanto a compatibilidade entre seus projetos pessoais e os planos empresariais.

Além disso, os critérios utilizados para apontar se um cliente está ou não bem atendido foram bastante diversos, levando-se à conclusão de que a equipe não possui uma boa noção do que seria um bom e um mal atendimento aos clientes da PDV Brasil.

Essas observações relativas à equipe demonstram o seu afastamento com relação à direção da empresa, e a total desinformação dos resultados conquistados pelos clientes através dos serviços prestados pela PDV Brasil.

## **6.2 Fatores a se considerar relativos à problemática**

Na formulação do problema que originou esta pesquisa, procurava-se identificar os aspectos que proporcionavam um desempenho superior da PDV Brasil em relação ao mercado em que atua, e ainda se os aspectos relacionados seriam sustentáveis.

A pesquisa demonstrou que os aspectos responsáveis pelo desempenho superior relacionam-se, na origem, com a forma de atuação diferenciada da PDV Brasil em relação à sua concorrência, sua estruturação e atuação multidisciplinar, e o foco no resultado pretendido para seus clientes, conforme demonstrado.

A questão que requer uma análise mais detida relaciona-se a sustentabilidade destes diferenciais competitivos. Existe aí uma forte ameaça.

Primeiramente, o formato de estruturação multidisciplinar da PDV Brasil pode ser copiado. Basta às suas concorrentes buscarem no mercado profissionais de cada uma das áreas de atuação e passarem a oferecer também esses serviços. Também a preocupação com a estratégia dos clientes pode ser algo incorporado às atividades das empresas no mercado, porém passa a ser algo um pouco mais difícil de ser implementado, pois exige uma formação específica que foge à habilidade e à competência básicas do profissional de propaganda.

Por fim, o foco no resultado não é novidade, e já é comum existir, no exterior (especialmente nos EUA), o modelo de remuneração das agências de propaganda atrelado às metas propostas e o retorno obtido pelas campanhas. Este formato já chegou ao Brasil, e trata-se de uma tendência que em breve se implantará de maneira generalizada.

Porém, a maior ameaça percebida à forma de atuação da PDV Brasil é a ausência de um nome, ou um produto, ou ainda um descritivo, que designe sua atividade. Essa ausência possibilita ao mercado identificar a empresa como uma mera agência de publicidade, dificultando a descrição de seus serviços. Além disso, a remuneração de seus serviços guarda correspondência com o mercado publicitário, haja vista que seus clientes, na pesquisa realizada, consideraram, de maneira unânime, os preços praticados pela PDV Brasil altos. Certamente, essa avaliação é comparativa à forma de remuneração paga às agências de propaganda em geral.

### **6.3 Sugestões e Recomendações**

A partir da realização desta dissertação, pôde-se comprovar o bom momento vivido pela PDV Brasil em seu mercado, medido pela alta satisfação de seus clientes e o reconhecimento dos mesmos quanto à importância do trabalho da agência nos resultados por eles obtidos. Também a satisfação dos colaboradores internos,

demonstrada na pesquisa, leva a crer o acerto empresarial, tanto do formato de estrutura desenvolvido quanto da proposta de atuação da empresa.

As recomendações e sugestões do pesquisador, autor desta pesquisa, dizem respeito a diferentes níveis de abordagem.

No aspecto estratégico e comercial, é urgente a escolha de um nome que caracterize a categoria desenvolvida pela PDV Brasil, e a difunda, sob pena de perder essa oportunidade para um concorrente e dificultando seu futuro posicionamento. Aos pioneiros cabe o encargo de desenvolver e inaugurar uma categoria, com todas as adversidades inerentes, porém lhes é dada também a oportunidade de conquistar um posicionamento único que dificilmente será copiado e que representa, em última análise, uma vantagem competitiva sustentável. Há também que se ter muito cuidado com o crescimento da empresa, de modo que este ocorra sem a perda da qualidade e dos elementos responsáveis por tornar a PDV Brasil uma empresa distintiva em seu mercado.

Quanto à questão da rentabilidade do negócio, é fundamental que, a partir do desenvolvimento do produto oferecido pela PDV Brasil ao mercado, este tenha uma estrutura de preço diferenciada, sem guardar relação com a atividade publicitária, de modo a inibir qualquer comparação com a remuneração paga às agências de publicidade. Procura-se, assim, agregar valor à atividade e aos serviços da PDV Brasil.

Em relação ao aspecto interno, especificamente a administração de equipe, urge um novo direcionamento no sentido de torná-la mais participativa e consciente das realizações e conquistas da empresa. Importante ressaltar que, com o crescimento esperado da estrutura da PDV Brasil, as pessoas que lá estão hoje tendem a ser os responsáveis pela disseminação do aprendizado, pela formação de novas equipes e pela manutenção das características que vêm fazendo da PDV Brasil uma empresa reconhecidamente diferente em seu mercado.

#### **6.4 Sugestões para pesquisas e futuros trabalhos**

A realização deste trabalho permitiu o estudo de diversas variáveis relativas à publicidade, à propaganda e ao marketing. A linha de pesquisa adotada, no estudo de caso da PDV Brasil, não permitiu que algumas dessas variáveis tivessem o seu

fenômeno estudado com maior profundidade, e que mereceriam, na opinião do autor deste trabalho, uma análise detida e profunda.

Portanto, alguns temas afetos à presente pesquisa poderiam ser indicados a título de sugestões para futuros trabalhos:

1. A “Estética do Marketing”, termo e prática propostos por Schmitt & Simonson (1998), representa a quebra de um paradigma na forma de perceber e praticar o marketing;
2. A observação de Ries (2003) de que a propaganda está em queda, e que é incapaz de construir marcas, permite uma visão menos romântica e mais científica do papel da propaganda no marketing;
3. A papel da inovação foi destacado por diversos autores ao longo das obras pesquisadas, e sua prática como estratégia de diferenciação está sendo reconhecida por um maior número de empresas;
4. Finalmente, a associação entre estratégia empresarial e práticas de marketing (este decorrente daquela) foi destaque como característica comum nas empresas e marcas de sucesso estudadas no presente trabalho, representando um fértil campo para pesquisa e análise.

## 7 REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Anna et al., **Marcas de Valor no Mercado Brasileiro**, Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

AAKER, David A., **Administração Estratégica de Mercado**, Porto Alegre: Bookman, 1998.

ALONSO, Viviane, **A Estrela do Báltico**, artigo publicado na revista HSM Management, São Paulo, março-abril 2001.

BENN, Alec, **Os 27 Erros Mais Frequentes na Publicidade**, São Paulo: Maltese, 1989.

DRUCKER, Peter F., **Administrando em tempos de grandes mudanças**, São Paulo: Pioneira, 1997.

**Exame**, revista publicada pela Editora Abril, edição “Maiores e Melhores”, junho 2003, e artigos diversos.

FAHEY, Liam et al. **MBA – Curso Prático Estratégia**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda et al., **Dicionário Básico da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

**Gazeta Mercantil**, jornal editado pela Editora JB S.A., artigos e reportagens diversos.

GHEMAWAT, Pankaj, Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E., **Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1999.

GOBÉ, Marc, **A Emoção das Marcas**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KELLEY, Tom, **A Arte da Inovação**, São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip, **Marketing de A a Z**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip, **Marketing para o Século XXI**, São Paulo: Futura, 1999.

MARCONDES, Pyr, **Marcas – Uma História de Amor Mercadológica**, São Paulo: Meio e Mensagem, 2003.

MARCONDES, Pyr, **Uma História da Propaganda Brasileira**, Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

**Mercado Global**, revista da Superintendência Comercial da Rede Globo, São Paulo, nº 111, ano XXIX, 3º Trimestre 2002.

**Mídia Dados 2002**, revista do Grupo de Mídia de São Paulo. São Paulo, 2002.

MINTZBERG, Henry et al, **Safári de Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E., **Estratégia – a Busca da Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.



RIBEIRO, Júlio; EUSTÁCHIO, José et al., **Entenda Propaganda – 101 Perguntas e Respostas Sobre Como Usar o Poder da Propaganda Para Gerar Negócios**, São Paulo: Senac, 2003.

RIES, Al; RIES, Laura, **A Queda da Propaganda – da Mídia Paga à Mídia Espontânea**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY, **Pesquisa Social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria A.; **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, João Guimarães, **Grande Sertão: Veredas**, 19. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

SCHMITT, Bern; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 1998.

SENGE, Peter M., **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2002.

TAMBINI, Michael, **O Design do Século**. São Paulo: Ática, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta, **A Força da Marca**, São Paulo: Harbra, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S., **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**, São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve, **Diferenciar ou Morrer**, São Paulo: Futura, 2000.

WRIGHT, Peter et al., **Administração Estratégica – Conceitos**, São Paulo: Atlas, 1998.

[www.popaibrasil.com.br](http://www.popaibrasil.com.br). Acesso em 03 out. 2003, 14h18.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

#### Diretoria da PDV Brasil

1. Como você descreveria a PDV Brasil?
2. Quais os fatores pessoais e profissionais que o fizeram criar a PDV Brasil?
3. Quais eram os seus objetivos quando iniciou a PDV Brasil? Em sua opinião, estes objetivos foram ou estão sendo alcançados?
4. Como você considera que seus clientes percebem a PDV Brasil?
5. Você considera a PDV Brasil uma empresa com uma proposta mercadológica diferenciada? Se sim, quais os aspectos centrais responsáveis por essa diferenciação?
6. Em sua opinião, a PDV Brasil apresenta alguma inovação em sua atuação? Se sim, em quê? Favor abordar aspectos internos e externos.
7. Os clientes da PDV Brasil, em sua opinião, estão satisfeitos com os resultados e trabalhos desenvolvidos? Por quê?
8. Em sua opinião, existe um caso que melhor caracterize a proposta de atuação da PDV Brasil? Se sim, qual e por quê?
9. Qual o caso de melhores resultados gerados para o cliente, em sua opinião, até hoje?
10. Como tem sido a recepção da proposta de trabalho da PDV Brasil no mercado em geral? Ela tem sido bem-sucedida?
11. Em sua opinião, existe um nicho específico de mercado a ser explorado pela PDV Brasil? Se sim, qual seria?
12. Em sua opinião, quais os aspectos que requerem uma revisão na forma de atuação da PDV Brasil?
13. Você considera satisfatório os resultados financeiros que a empresa vem obtendo?
14. Numa escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 é excelente, classifique a atuação da PDV Brasil em termos dos resultados conquistados para a própria empresa. Explique.

15. Também numa escala de 1 a 10, classifique os resultados decorrentes da atuação da PDV Brasil para seus clientes. Explique.
16. Também numa escala de 1 a 10, classifique o grau de satisfação percebido dos colaboradores diretos da PDV Brasil. Explique.
17. Em sua opinião, após 2 anos de meio de atuação, a PDV Brasil tem correspondido à proposta originalmente prevista para ela?
18. Em sua opinião, quais seriam os próximos passos a serem dados na gestão da PDV Brasil?

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO MODELO 1 Colaboradores Diretos – PDV Brasil

Prezado Colaborador:

O presente questionário faz parte de uma pesquisa, cujo tema é o estudo de caso da PDV Brasil, desenvolvida para cumprimento de requisito parcial na obtenção do grau de Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina do aluno Euler Alves Brandão. Solicitamos seu preenchimento de maneira o mais fiel possível às suas percepções e opiniões, pois a veracidade das informações será de suma importância para os resultados da pesquisa.

Este questionário foi dividido em blocos de perguntas, sendo cada bloco relativo a um diferente aspecto da forma de atuação da PDV Brasil. Todas as perguntas devem ser respondidas.

Há dois tipos de perguntas: questões fechadas, nas quais apenas uma opção de resposta deve ser marcada, e questões abertas, que devem ser respondidas no espaço reservado às mesmas.

Agradecemos a atenção dispensada.

#### **BLOCO 1 – Caracterização do entrevistado**

1. Qual a sua área de atuação na empresa?
  - a. Administrativo-financeiro
  - b. Arte-final
  - c. Atendimento
  - d. Criação
  - e. Produção
  
2. Há quanto tempo você trabalha na PDV Brasil?
  - a. Mais de dois anos
  - b. Entre 1 e dois anos
  - c. Entre seis meses e um ano
  - d. Menos de seis meses
  
3. Qual o seu grau de instrução?
  - a. Pós-graduação
  - b. Superior
  - c. Superior incompleto
  - d. Ensino médio completo
  - e. Ensino médio incompleto
  
4. Como você veio trabalhar na PDV Brasil?
  - a. Anúncio
  - b. Enviou Currículo espontaneamente

- c. Indicação de cliente
  - d. Indicação de outro colaborador
  - e. Outros
5. Quanto tempo de experiência profissional você possuía antes de vir trabalhar na PDV Brasil?
- a. Nenhum, é o meu primeiro emprego (se esta for a sua resposta, vá para a pergunta 8)
  - b. Menos de 6 meses
  - c. De 6 meses a um ano
  - d. De um a dois anos
  - e. Mais de dois anos
6. Sua experiência profissional anterior foi numa empresa:
- a. Agência de publicidade
  - b. Estúdio de design
  - c. Faculdade/escola
  - d. Gráfica
  - e. Outra empresa sem vínculo com o segmento publicitário e/ou de comunicação
7. Qual o tamanho, em número de colaboradores, da empresa na qual você trabalhou antes da PDV Brasil?
- a. Até 5 colaboradores diretos
  - b. Entre 6 e 10 colaboradores diretos
  - c. Entre 11 e 20 colaboradores diretos
  - d. Entre 21 e 50 colaboradores diretos
  - e. Mais de 50 colaboradores diretos
8. Qual a sua idade? \_\_\_\_ Anos
9. Qual a sua faixa salarial?
- a. Menos de R\$ 500,00
  - b. De R\$ 501,00 a R\$ 800,00
  - c. De R\$ 801,00 a R\$ 1.200,00
  - d. De R\$ 1.200,00 a R\$ 1.500,00
  - e. Mais de R\$ 1.500,00
10. Qual a sua renda familiar?
- a. Até R\$ 800,00
  - b. De R\$ 801,00 a R\$ 1.300,00
  - c. De R\$ 1.301,00 a R\$ 2.600,00
  - d. De R\$ 2.600,00 a R\$ 5.200,00
  - e. Superior a R\$ 5.200,00

**BLOCO 2 – A PDV Brasil no mercado**

1. Na sua opinião, o desempenho da PDV Brasil no mercado em que atua, e de acordo com seu planejamento, é:
  - a. Péssimo
  - b. Ruim
  - c. Bom
  - d. Ótimo
  
2. Na sua opinião, a contribuição do seu trabalho para o desempenho da PDV Brasil no mercado é:
  - a. Indiferente
  - b. Um pouco importante
  - c. Importante
  - d. Muito importante
  
3. Na sua opinião, os clientes da PDV Brasil sentem-se, com o trabalho apresentado:
  - a. Muito insatisfeitos
  - b. Insatisfeitos
  - c. Satisfeitos
  - d. Muito satisfeitos
  
4. Cite o cliente que, em sua opinião, é o mais bem atendido pela PDV Brasil:  

---
  
5. Qual a razão, em sua opinião, deste cliente ser bem atendido?  

---

---

---

---
  
6. Cite o cliente que, em sua opinião, é o mais mal atendido pela PDV Brasil:  

---
  
7. Qual a razão, em sua opinião, deste cliente ser mal atendido?  

---

---

---

---
  
8. Você considera o desempenho da PDV Brasil, em relação a seus concorrentes:
  - a. Muito pior
  - b. Pior
  - c. Melhor
  - d. Muito melhor

### BLOCO 3 – Clima organizacional

1. Você considera que a gestão da PDV Brasil, com relação à busca de crescimento de vendas e de captação de clientes, é:
  - a. Péssima
  - b. Ruim
  - c. Boa
  - d. Ótima
  
2. Você considera que a capacitação da equipe da PDV Brasil é:
  - a. Muito insatisfatória
  - b. Insatisfatória
  - c. Satisfatória
  - d. Muito satisfatória
  
3. Você considera que o desempenho da equipe da PDV Brasil é:
  - a. Muito insatisfatório
  - b. Insatisfatório
  - c. Satisfatório
  - d. Muito satisfatório
  
4. Com relação ao ambiente de trabalho na PDV Brasil, você considera:
  - a. Muito desagradável
  - b. Desagradável
  - c. Agradável
  - d. Muito agradável
  
5. Em sua opinião, o seu trabalho na PDV Brasil é:
  - a. Muito desinteressante
  - b. Desinteressante
  - c. Interessante
  - d. Muito interessante
  
6. No desempenho de suas funções, você se sente:
  - a. Muito pressionado
  - b. Pressionado
  - c. À vontade
  - d. Muito à vontade
  
7. Com relação à sua percepção do que se espera do seu desempenho na PDV Brasil, você se considera:
  - a. Plenamente capacitado
  - b. Parcialmente capacitado
  - c. Incapacitado
  
8. Quanto aos planos futuros de atuação da PDV Brasil:
  - a. Desconheço totalmente (caso essa seja a sua resposta, vá para a pergunta 10)
  - b. Conheço parcialmente
  - c. Conheço bastante

9. Seu grau de afinidade com os planos futuros da PDV Brasil pode ser considerado:
- a. Inexistente
  - b. Baixo
  - c. Alto
  - d. Total
10. Você considera que, no momento, seu grau de satisfação por trabalhar na PDV Brasil é:
- a. Muito insatisfeito
  - b. Insatisfeito
  - c. Satisfeito
  - d. Muito satisfeito



### APÊNDICE 3

#### QUESTIONÁRIO MODELO 2

##### Clientes PDV Brasil

Prezado cliente PDV Brasil:

O presente questionário faz parte de uma pesquisa, cujo tema é o estudo de caso da PDV Brasil, desenvolvida para cumprimento de requisito parcial na obtenção do grau de Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina do aluno Euler Alves Brandão. Solicitamos seu preenchimento de maneira o mais fiel possível às suas percepções e opiniões, pois a veracidade das informações será de suma importância para os resultados da pesquisa.

Este questionário foi dividido em blocos de perguntas, sendo cada bloco relativo a um diferente aspecto da forma de atuação da PDV Brasil. Todas as perguntas devem ser respondidas.

Há dois tipos de perguntas: questões fechadas, nas quais apenas uma opção de resposta deve ser marcada, e questões abertas, que devem ser respondidas no espaço reservado às mesmas.

Esclarecemos que todas as informações aqui relatadas são de absoluta confidencialidade, e os resultados da pesquisa serão publicados de maneira genérica, sem a associação ou a identificação das empresas participantes.

Agradecemos a atenção dispensada.

#### **BLOCO 1 – Caracterização do cliente e do entrevistado**

11. Qual o seu cargo/função na empresa em que trabalha?
  - a. Sócio-proprietário
  - b. Diretor
  - c. Gerente
  
12. Há quanto tempo sua empresa é cliente da PDV Brasil?
  - a. Mais de dois anos
  - b. Entre 1 e dois anos
  - c. Entre seis meses e um ano
  - d. Menos de seis meses
  
13. Qual o tamanho de sua empresa, pelo critério do número de colaboradores diretos?
  - a. Até 20
  - b. Entre 21 e 50
  - c. Entre 51 e 100
  - d. Entre 101 e 500
  - e. Mais de 500
  
14. Qual a posição de sua empresa no mercado regional de origem, em seu segmento de atuação?
  - a. Líder de mercado

- b. 2<sup>a</sup> colocada
  - c. 3<sup>a</sup> colocada
  - d. Abaixo da 3<sup>a</sup> colocação
  - e. Não sei
15. Qual a posição de sua empresa no mercado nacional, em seu segmento de atuação?
- a. Líder de mercado
  - b. 2<sup>a</sup> colocada
  - c. 3<sup>a</sup> colocada
  - d. Entre a 3<sup>a</sup> a e 10<sup>a</sup> colocação
  - e. Não sei
  - f. Minha empresa atua apenas regionalmente
16. Qual o tempo de existência de sua empresa?
- a. Menos de 2 anos
  - b. Entre 2 e 5 anos
  - c. Entre 5 e 10 anos
  - d. Entre 10 e 15 anos
  - e. Mais de 15 anos
17. Qual a faixa de faturamento de sua empresa em 2003?
- a. Até R\$ 1 Milhão
  - b. Entre R\$ 1,1 Milhões e R\$ 5 Milhões
  - c. Entre R\$ 5,1 Milhões e R\$ R\$ 10 Milhões
  - d. Entre R\$ 10,1 Milhões e R\$ 100 Milhões
  - e. Acima de R\$ 100 Milhões
18. Qual o percentual sobre suas vendas aplicado em marketing em 2003?
- a. Menos de 1%
  - b. Entre 1% e 2%
  - c. Entre 2,1% e 3%
  - d. Entre 3,1% e 4%
  - e. Entre 4,1% e 5%
  - f. Acima de 5%
19. Ainda sobre o percentual sobre vendas aplicado em marketing, o investimento em 2003, com relação ao ano anterior, foi:
- a. Menor
  - b. Maior
  - c. Igual
20. Quais das ações de marketing abaixo relacionadas sua empresa realizou em 2003, e qual o percentual em relação ao total investido?
- a. Propaganda: \_\_\_\_%
  - b. Promoção: \_\_\_\_%
  - c. Pesquisa de mercado: \_\_\_\_%
  - d. Patrocínio: \_\_\_\_%
  - e. Marketing direto: \_\_\_\_%
  - f. Internet: \_\_\_\_%

- g. Merchandising: \_\_\_\_%
- h. Eventos: \_\_\_\_%
- i. Marketing social: \_\_\_\_%
- j. Outros: \_\_\_\_%

## **BLOCO 2 – Análise presente e futura das ações de marketing**

1. De acordo com as perspectivas existentes e o planejamento de sua empresa, o percentual sobre vendas aplicado em ações de marketing para 2004 será, em relação a 2003:
  - a. Maior
  - b. Menor
  - c. Igual
  
2. Quanto aos retornos obtidos das ações de marketing realizadas em 2003, se comparados a 2002, foram:
  - a. Maiores
  - b. Menores
  - c. Semelhantes
  
3. Ainda em relação aos retornos obtidos das ações de marketing em 2003, em sua opinião foram:
  - a. Muito abaixo das expectativas
  - b. Abaixo das expectativas
  - c. Dentro das expectativas
  - d. Acima das expectativas
  - e. Muito acima das expectativas
  
4. Em sua opinião, a distribuição dos investimentos nas diversas ações de marketing serão semelhantes às realizadas em 2003? Se não, como serão distribuídas?  

---

---
  
5. De acordo com as expectativas de mercado para o ano de 2004, espera-se que o desempenho real (descontada a inflação) das vendas de sua empresa seja:
  - a. Inferior ao de 2003
  - b. Semelhante ao de 2003
  - c. Superior ao de 2003 em até 3%
  - d. Superior ao de 2003 entre 3,1 e 5%
  - e. Superior ao de 2003 em mais de 5%
  
6. Em sua opinião, as ações de comunicação de sua empresa têm conseguido gerar um posicionamento consistente de mercado? Por quê?  

---

---

---

7. Você considera importante o investimento em ações de marketing institucional (não relacionadas a geração de resultado imediato de vendas, mas sim à imagem da empresa)? Sua empresa pretende investir em ações dessa natureza em 2004? Por quê?
- 
- 

### **BLOCO 3 – Relacionamento PDV Brasil**

11. Você considera que o relacionamento de sua empresa com a PDV Brasil é, num sentido mais amplo:
- Péssimo
  - Ruim
  - Bom
  - Ótimo
12. Você considera que a capacitação dos profissionais da PDV Brasil é:
- Muito insatisfatória
  - Insatisfatória
  - Satisfatória
  - Muito satisfatória
13. Você considera que o desempenho dos profissionais da PDV Brasil é:
- Muito insatisfatório
  - Insatisfatório
  - Satisfatório
  - Muito satisfatório
14. Com relação aos resultados gerados pelas ações propostas e desenvolvidas pela PDV Brasil para sua empresa, você considera os resultados decorrentes:
- Muito insatisfatórios
  - Insatisfatórios
  - Satisfatórios
  - Muito satisfatórios
15. Você considera que a PDV Brasil, em relação à forma de atuação e às propostas de ações de marketing, atua:
- De forma inferior às suas concorrentes
  - Da mesma forma que suas concorrentes
  - De forma superior às suas concorrentes
16. Avalie, numa escala de 1 a 5, onde 1 é péssimo e 5 é ótimo, o desempenho da PDV Brasil nos diversos quesitos:
- Arrojo.....( )
  - Atendimento.....( )
  - Cortesia e cordialidade.....( )
  - Criatividade.....( )
  - Disponibilidade.....( )
  - Entendimento dos problemas.....( )
  - Estrutura.....( )

- h. Inovação.....( )
- i. Pontualidade.....( )
- j. Preço dos serviços.....( )
- k. Qualidade gráfica.....( )
- l. Rapidez de resposta.....( )
- m. Retorno das ações propostas.....( )
- n. Soluções propostas.....( )

# ANEXO 1

## EXEMPLOS DE TRABALHOS DESENVOLVIDOS PELA PDV BRASIL



**Natal**

**CENTAURO**

MasterCard FIAT

**Concorra a:**

- ✓ um Palio Adventure 0 km
- ✓ dezenas de tênis Mizuno
- ✓ e a milhares de prêmios.

**Rasgue e concorra**

Sorteio realizado por Flúvia de Araújo e organizado sob a supervisão do SUSEP nº 14/14.022/2003-00 por Valor Compartilhado

**Natal**

**CENTAURO**

MasterCard FIAT

**Concorra a:**

- ✓ um Palio Adventure 0 km,
- ✓ dezenas de tênis Mizuno
- ✓ e a milhares de prêmios.

**Rasgue e concorra**

**Natal**

**CENTAURO**

MasterCard FIAT

**Concorra a:**

- ✓ um Palio Adventure 0 km,
- ✓ dezenas de tênis Mizuno
- ✓ e a milhares de prêmios.

**Rasgue e concorra**

Sorteio realizado por Flúvia de Araújo e organizado sob a supervisão do SUSEP nº 14/14.022/2003-00 por Valor Compartilhado







Seu tênis, seu estilo.

Seu tênis,  
seu estilo.

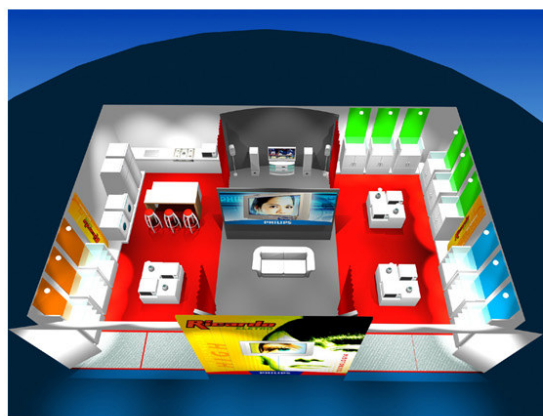
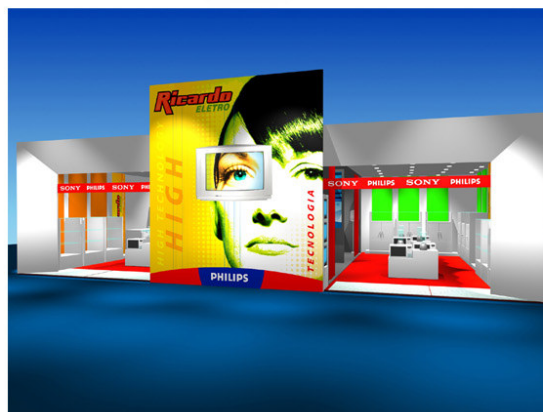


Mais inovação para você

NOVA **Ricardo** ELETRO BH Shopping



**Telemig Celular**





# LISTA COMPLETA DE MATERIAL ESCOLAR.



**VOLTA ÀS AULAS É NA**  
**PORT**  
INFORMÁTICA - PAPELARIA - MAT. ESCRITÓRIO

# VOLTA ÀS AULAS É NA PORT

A FORMA MINEIRA DE VENDER BANDETO

INFORMÁTICA - PAPELARIA - MAT. ESCRITÓRIO

## SUA LISTA COMPLETA ESTÁ AQUI!



**BREVE NOSSA NOVA LOJA RUA DA BAHIA, 907. CENTRO**

Consumidor, ligue: (31) 3349-5050

## ANEXO 2

### A PDV BRASIL NA IMPRENSA

# CIRCUITO bh

Não há dúvidas da importância do investimento no fortalecimento de marcas, já que a cada dia é mais comum empresas possuírem marcas mais valiosas que o próprio patrimônio. O que o mercado está descobrindo agora é que o ponto de venda é também uma excelente opção de mídia, um ótimo local para reforçar o posicionamento de marcas. Não estamos falando de merchandising, mas de fazer com que a comunicação no ponto de venda contribua para aumentar a percepção do consumidor para os atributos da marca.

"É essencial investir no produto e em todos os tipos de mídia, desde jornais, revistas, outdoors, tv, rádio..., assim como num excelente atendimento, mas sem esquecer de dar um tratamento especial ao ponto de venda, onde a marca vai estar em contato com o seu público. A grande preocupação, e que vai transformar a loja numa ferramenta a mais de fortalecimento da marca, é fazer com que a mesma linguagem tratada nos anúncios seja identificada pelo consumidor na hora da compra", afirmou Júlio Alves, diretor de Criação da PDV Brasil, agência com sede em Belo Horizonte.

Através das lojas é possível completar o trabalho de uma estratégia de comunicação, dar vida ao que o consumidor recebe de informações por meio da mídia ou de outras ferramentas de divulgação. Em tempos de concorrência mais do que acirrada, é preciso aproveitar todas as oportunidades, e divulgar a marca entre os consumidores em todos os contatos. Nesse caso, o ponto de venda é um dos mais importantes, já que é ali que ocorrem as decisões de compra.

O interior das lojas é cada vez mais reconhecido como uma mídia poderosa. É por isso que os investimentos em comunicação nos pontos de venda têm crescido a cada ano, e têm ocorrido com um alto nível de profissionalização. Para projetos de comunicação em lojas, por exemplo, a PDV Brasil conta em sua equipe com profissionais de arquitetura e de design de mobiliário, contratados para atender às crescentes exigências de seus clientes. Como exemplo de empresas que buscam a comunicação completa e que direcionam suas verbas de marketing também para o ponto de venda estão a Centauro, By Tennis, Almax Sports, Port Informática e Ricardo Eletro, todas com sede em Belo Horizonte, e líderes em seus respectivos mercados de atuação. Utilizando de maneira integrada as várias oportunidades de mídia, essas empresas têm conseguido melhorar as vendas e ver mais rapidamente o retorno dos investimentos. "Toda a comunicação desenvolvida para a Centauro reforça o conceito de que esta é uma megastore, e que é uma loja de categorias esportivas. Quem visita a loja do BH Shopping, por exemplo, sabe muito bem do que estamos falando. O consumidor se identifica com a marca e sai de lá maravilhado, querendo praticar todos os esportes", afirmou Euler Brandão, diretor de Atendimento da PDV Brasil. Segundo ele, diante de um mercado tão competitivo, em que as marcas esbanjam profissionalismo, o ponto de venda não pode perder a oportunidade de se comunicar com quem está ali. "O ponto de venda já faz parte do dia-a-dia das pessoas. É só ir a um shopping center para observar que ir às compras virou opção de lazer para muitas famílias", afirmou.

marca ganha reforço  
no ponto de venda



Outras informações:  
 Maria Helena Dias  
 Comunicação Empresarial  
 (31) 3413.4211 ou 9984.4883  
 Fax: 3415.6179  
 mhd@metalink.com.br



Ricardo Rodrigues Nunes: expansão estratégica para garantir o crescimento das vendas no período natalino

## Ricardo Eletro investe R\$ 3,6 mi na instalação de oito lojas novas

*A rede, que opera em Minas e no Espírito Santo, terá 60 unidades*

SANDRA MARA

Mediante investimentos da ordem de R\$ 3,6 milhões serão abertas oito novas lojas Ricardo Eletro até o final deste ano. A primeira delas será inaugurada na próxima quarta-feira no bairro Industrial em Contagem. A expectativa é de que, com as inaugurações, o faturamento da rede seja incrementado em 15%. Atualmente, o grupo já atua através de 52 pontos de venda, em Minas Gerais e no Espírito Santo. As novas unidades já serão dotadas da remodelagem do *layout*, que será implementado em toda a cadeia.

No dia 25 deste mês, está prevista a inauguração da loja da rua Curitiba, e no início de outubro no distrito de Venda Nova, ambas em Belo Horizonte. No mesmo mês, serão abertas ainda as unidades da rua Tupinambás e no Shopping Itaipu Power (Contagem). O grupo ainda fará, também em outubro, a ampliação da loja do BH Shopping. A expansão da Ricardo Eletro ainda

inclui pontos de venda no Espírito Santo, em Linhares e Colatina. Cada loja vai absorver investimentos de R\$ 400 mil e estão sendo abertas agora para fixação nas regiões com intuito de fidelizar clientes para as vendas natalinas.

**Empregos** — Segundo o proprietário das lojas, Ricardo Rodrigues Nunes, cada unidade aberta vai gerar 20 postos de trabalho. Hoje, a rede emprega 1,2 mil funcionários, mas já está prevista a contratação de outros 400 trabalhadores para reforçar as vendas de final de ano. “A nossa política de ampliação da rede, mudança de *layout* e também de contratação de pessoas está prevista desde o começo do ano, mas por questões estratégicas, estamos colocando em prática nas vésperas de vendas do Natal”, explica o comerciante.

Para ampliar as vendas, será implantado em todas as unidades, um plano de promoções de seis vezes sem juros para todos os produtos. Nunes explica que espera

um crescimento de 20% de faturamento no mês de dezembro, na comparação com o ano passado, em decorrência da abertura das novas unidades. “Estamos apostando alto no aumento de vendas, uma vez que ampliamos os pontos, sem eles o nosso crescimento seria, de no máximo, 10%”, explica. A primeira loja Ricardo Eletro foi aberta há 15 anos em Divinópolis, sendo que em Belo Horizonte, a rede chegou em 1996.

**Modernização** — De acordo com Euler Alves Brandão, sócio diretor da PDV Brasil, empresa que desenvolveu o *lay out*, as lojas da Ricardo Eletro terão uma nova identidade corporativa. “O projeto acompanha as principais mudanças que vêm ocorrendo no segmento de eletro-eletrônicos e nasceu da necessidade de se criar um *layout* que diferencia as lojas Ricardo Eletro de todas as outras do segmento”, explica.

Haverá também uma nova adequação na distribuição física dos

produtos, que serão posicionados de acordo com o seu desenvolvimento tecnológico. Antes, exemplifica, de 29 polegadas, ou mesmo um computador, eram postos próximos aos tanquinhos de lavar roupas. “Vamos adequar a exposição ao desenvolvimento tecnológico dos produtos, pois não se vende uma jóia dentro de uma caixa de papel”, acrescenta.

O novo *layout* prevê também que a campanha da televisão, por exemplo, seja veiculada através de telões instalados nas lojas. Fora isto, tudo que for divulgado através de impressos, também serão dispostos nas unidades comerciais. “O próprio ponto vai reforçar a venda e a comunicação do cliente com a loja e com o produto”, explica. O novo *layout* foi desenvolvido em duas lojas pilotos — Cuvêlo e Ipatinga — com muito sucesso, segundo Brandão. Nos próximos 24 meses será expandido para todas as lojas, sendo que as oito próximas inaugurações já nascem com cara nova.

## NEGÓCIOS

### Ricardo Eletro remodela lojas para eletrônicos

LUCIANA REZENDE  
REPÓRTER

A Ricardo Eletro, maior rede regional de eletrodomésticos e eletroeletrônicos de Minas Gerais, está apostando em um crescimento de 50% nos negócios até o final do ano, em função de um reposicionamento no mercado, envolvendo investimentos - de valor não revelado - em um novo projeto de loja, trabalhando um conceito mais *high tech* para o visual. Além disso, a empresa, que surgiu há 14 anos em Divinópolis, no Centro-Oeste de Minas, pretende dobrar o número de lojas, hoje com 54 estabelecimentos em Minas e Espírito Santo, para 120 lojas até 2006, dentro da nova filosofia e identidade.

De acordo com o presidente da corporação, Ricardo Rodrigues Nunes, em seus 14 anos de atuação nesses dois estados, a rede de varejo se tornou popular com a venda de eletrodomésticos. "Agora nos apresentamos ao público também como uma opção na compra de produtos eletroeletrônicos de alta tecnologia. Até então, não éramos reconhecidos como revendedores desta linha de produtos", esclarece Nunes. Em função dessa mudança, a transformação do ponto de venda passou a ser essencial, inclusive para possibilitar a ampliação do *mix* de produtos e

RICARDO ELETRO DIVULGAÇÃO



Loja de Ipatinga já destaca os aparelhos eletrônicos

PDV BRASIL DIVULGAÇÃO



Júlio Alves e Euler Brandão respondem pelo novo visual

proporcionar mais conforto ao consumidor.

O gerente de atendimento da PDV Brasil, agência e consultoria de *marketing*, Euler Brandão, responsável pela reformulação da Ricardo Eletro, esclarece que o principal objetivo das mu-

danças nas lojas foi acompanhar a evolução tecnológica dos produtos vendidos. "Antes, uma TV de plasma era exposta da mesma maneira que um tanquinho. Agora, haverá uma exposição mais adequada; passaram a ter destaque as melhores marcas

e aparelhos mais avançados em *design* e tecnologia", informa Brandão.

Além disso, a Ricardo Eletro pretende passar uma imagem mais agressiva no ponto de venda e não ficar apenas nas campanhas promocionais, sem falar na necessidade que já existia de diferenciação da empresa. "O mercado de eletrodomésticos tem lojas muito pouco diferenciadas no ponto de venda. Quando ele está dentro, não sabe mais em que loja está. Queremos marcar a Ricardo Eletro de maneira representativa e significativa perante a concorrência", ressalta o gerente de atendimento.

Dessa forma, para passar uma mensagem mais clara para o consumidor, todo o mobiliário, fachada, *layout* e comunicação visual interna das lojas Ricardo Eletro, incluindo as cores, serão transformadas, respeitando-se um cronograma. Nos próximos dois meses, serão dez lojas reformadas em Belo Horizonte, além da criação de mais quatro novas lojas até o final do ano. Ainda, duas lojas consideradas pilotos já foram inauguradas no novo modelo, nas cidades de Curvelo e Ipatinga. "É um projeto bastante diferenciado e inovador para o segmento em nível nacional", destaca Ricardo Nunes. A rede varejista possui hoje mais de 1,2 mil empregados, sendo 900 vendedores.

## PDV BRASIL COMEMORA DOIS ANOS DE MERCADO

A PDV Brasil, agência com sede em Belo Horizonte, completa este mês dois anos de mercado. A empresa, que tem no comando Júlio Alves, diretor de criação, e Euler Brandão, diretor de atendimento, possui uma equipe de 16 profissionais, sendo um de seus diferenciais a forma de atendimento.

Nesse mercado altamente competitivo, a PDV Brasil, segundo seus diretores, vem fazendo um trabalho que tem chamado a atenção de anunciantes de dentro e fora do País. Depois de conhecer bem o negócio do cliente, a preocupação da equipe de criação é desenvolver um anúncio que remeta o consumidor imediatamente para o interior da loja. Ao mesmo tempo, ao visitar o ponto de

venda, o consumidor terá na memória o anúncio lido no jornal.

### IMAGEM

"A imagem comunicada na campanha tem de corresponder à ambientação encontrada na loja", explica Júlio Alves. Como exemplo, ele citou o trabalho que vem sendo realizado pela agência para o grupo mineiro MG Master, que inclui as lojas Centauro, By Tennis e Almax Sports. "Toda a comunicação do interior das lojas foi detalhadamente planejada para provocar no consumidor a intenção de compra. O ponto de venda é considerado como mídia. Para a realização desse trabalho fomos além de desenvolver as campanhas, os projetos de loja e do mobiliário. Foi preciso

muito envolvimento com o cliente na busca de soluções conjuntas para que a comunicação fosse numa só linguagem", afirma.

Segundo o publicitário, é essencial compreender mais profundamente o negócio de seus clientes e planejar as ações de comunicação de maneira integrada às diretrizes estratégicas dos mesmos, pois a margem de erro torna-se mínima. "A publicidade criada apenas da porta para fora do anunciante está se tornando sem efeito, na medida em que há um desequilíbrio entre os valores investidos e os retornos obtidos. O trabalho das agências tem de ser bem mais complexo, o que garante a formação e o fortalecimento da imagem da marca."

Tendo conquistado em seu primeiro ano de atuação o prêmio nacional do Popal Brasil - Categoria Store Design, "a PDV Brasil surge num momento em que essa nova exigência do mercado estava se consolidando, e hoje atende a clientes em todo o País e também no exterior. Nos estruturamos, buscamos no mercado profissionais competentes em suas respectivas áreas de atuação, e podemos dizer que, além do atendimento, um dos nossos diferenciais é o fato de sermos uma equipe multidisciplinar, o que nos permite atender ao cliente desde a criação do anúncio à estruturação da comunicação no ponto de venda", ressalta o diretor de atendimento e sócio da agência, Euler Brandão.





# O PDV como mídia

Por **Marlon Aseff**  
Ilustração **Clóvis Geyer**

O interior da loja é cada vez mais valorizado como um espaço privilegiado de mídia, mas cabe ao lojista saber tirar proveito disso trabalhando em conjunto com os fornecedores



**N**o Brasil, assim como na maioria dos países do mundo, grande parte dos consumidores escolhem a marca que vão comprar quando estão dentro da loja, ou seja, no ponto-de-venda. É ali que as marcas encontram seu público. Mas para que esse encontro se transforme em vendas é preciso mais do que simplesmente a boa vontade do lojista. Investir no ponto-de-venda (PDV), através de ações associadas aos fornecedores que expõem suas marcas, é crucial para estender os efeitos da propaganda sobre o consumidor.

“O interior das lojas é cada vez mais reconhecido como uma mí-

dia poderosa, e por isso os investimentos em comunicação nos pontos-de-venda têm crescido a cada ano”, avalia Júlio Alves, diretor de criação da PDV Brasil, agência mineira que cuida da comunicação do grupo MG Master, controlador das lojas Centauro Esportes, By Tennis, Lojas Almax e Almax Sports. O grupo é a maior rede varejista de artigos esportivos da América Latina e líder nacional no varejo de tênis, vestuário e acessórios esportivos.

Para Euler Brandão, sócio da PDV Brasil, o trabalho no ponto-de-venda vai muito além do conceito de deixar uma loja mais bonita. Ele cita o trabalho que a agência fez para a Ricardo Eletro, uma das dez maiores redes de eletrodomésticos do país, que teve seu modo de atendimento e comunicação reformulado, buscando uma melhor interação com o consumidor no PDV. “Não dá para o cliente encontrar um secador de cabelo sendo vendido ao lado de uma câmera digital, que custa dez vezes mais”, diz Brandão. “Então nós partimos de uma premissa conceitual que busca o entendimento do negócio do cliente, mais do que a simples instalação da loja e sua comunicação visual.” Para a Ricardo Eletro o foco do novo posicionamento do ponto-de-venda foi passar a idéia de um ambiente high tech. Em função disso, a empresa espera angariar mais clientes e alavancar um crescimento de 50% nos negócios até o final do ano.

O grande problema, hoje, na opinião do consultor, é que existe uma disputa muito grande pelos espaços de comunicação nos pontos-de-venda, e na maior parte das

vezes ninguém consegue comunicar o que deseja. “Nosso trabalho é padronizar e organizar a comunicação tanto institucional quanto a dos fornecedores, valorizando as marcas”, define Brandão. Esse trabalho pode ser dividido em simplesmente redirecionar a publicidade interna e os displays, organizando da melhor maneira a comunicação com o público; ou até mesmo impor mudanças que interfiram na administração e nos planos de investimento da empresa.

Para as lojas do grupo MG Master, optou-se por investir as verbas destinadas à publicidade diretamente no ponto-de-venda, buscando vender mais para o consumidor que já está na loja. No Brasil, entretanto, isso não é a regra. “O varejo ainda é um dos setores mais arcaicos da economia brasileira, pois já tivemos uma onda de modernização nos serviços, na indústria, mas o comércio permanece atrasado em termos tecnológicos e nos aspectos que vão do atendimento à comunicação no PDV”, diz.

### Atrair para fidelizar

Mas como viabilizar um projeto que envolva o merchandising e outras ações no ponto-de-venda quando falta capital para esse investimento, como é o caso do pequeno varejo? Segundo Ronald Peach Jr., presidente da consultoria Popai-Brasil e diretor da Droid Tecnologia Promocional, a premissa é de que um pequeno lojista tem de atuar com força dentro de seu bairro, já que o conceito de mídia está ligado à extensão do alcance da loja. O varejo teria então de fidelizar o consumidor e atraí-lo para o PDV, mas antes tem de estar



**RONALD PEACH JR.**, da Popai-Brasil, diz que a tecnologia permite viabilizar novas formas de atrair a atenção do consumidor, sendo possível trabalhar no PDV com o olfato, o tato, a visão e o lúdico

atento para as mudanças de comportamento que influenciam a maneira de vender. Uma delas é que mais de 40% dos consumidores estão fazendo compras a pé. Sem a realidade da hiperinflação, quando as pessoas tinham que pegar o carro e fazer compras no dia em que recebiam o salário, agora as compras são semanais e diárias.

Para que o pequeno varejista consiga reter seu cliente e transformar isso em vendas, terá que promover incentivos no PDV, seja com a valorização dos produtos, seja com ações dirigidas. Aí então a parceria com o fornecedor é uma consequência. "As grandes marcas já perceberam como é importante estarem presentes, principalmente em uma loja de bairro, onde dificilmente há uma segunda marca ocupando um espaço privilegiado", adverte Peach. Segundo ele, a partir do instante em que o consumidor entra na loja, começa o "show", com o uso de todas as armas do envolvimento, da conquista e da sedução. "Para direcionar vendas, ou você tem um ótimo pre-

ço ou ações promocionais que incentivem a compra. Brindes encartados, sorteio de prêmios, demonstrações, todas são ações que funcionam muito bem", diz.

Nesse caso, o display é a última fronteira entre toda a cadeia de abastecimento e o consumidor. Só que, na maior parte das vezes, o lojista não dá a devida atenção ao ponto final de comunicação, onde o consumidor está decidindo pela marca. Nessa hora, a presença de um display que valorize a marca e a demonstração dos atributos do produto é fundamental. A experimentação do produto, na qual se comprova se o que foi prometido na propaganda está sendo cumprido, também acontece no PDV.

### Potencial de promoção

Infelizmente, grande parte do varejo brasileiro não está sabendo aproveitar as ações em ponto-de-venda. Os anunciantes já descobriram isso há muito tempo, mas o cenário não evoluiu muito desde então. Salvo quando o varejo é muito estimulado pelo fornecedor e pendura as peças de merchandising por indicação do próprio anunciante. "O pequeno varejo está sem noção de onde partir, pois não conhece nem os recursos de merchandising que existem no mercado", avisa Peach Jr.

Ele lembra de uma ação realizada pela Droid para a C&A, como um exemplo que demonstra o potencial da promoção no PDV. Foi no Dia dos Namorados deste ano, quando a C&A implementou uma ação que dava ao consumidor o direito de acionar um sorteador eletrônico, ao adquirir cinco ou mais itens nas 88 lojas da rede no país. A

"Roda da Paixão C&A" presentearia o consumidor com kits de cosméticos, óculos escuros, relógios e bijuterias. A campanha foi ancorada por uma propaganda na TV e elevou substancialmente o tíquete médio da rede, sendo copiada para o Dia dos Pais e o das Crianças. "Se uma pessoa estava levando três itens ou quatro, ela comprava qualquer outra coisa para completar o quinto item e concorrer", explica Peach Jr.

Isso demonstra como uma empresa do porte da C&A, que trabalha bem a mídia eletrônica e conhece o impacto que ela proporciona, cuida de seu posicionamento no mercado a ponto de contratar uma modelo famosa como Gisele Bündchen, mas, mesmo assim, investe pesado no merchandising de ponto-de-venda. A grande lição disso tudo é que o pequeno varejo também pode se valer de ações parecidas e vender mais. "É claro que ninguém vai dar um tiro para 88 lojas, como a C&A, vai ser para uma loja só. Mas, dado que ele conhece tão bem o seu consumidor, por que não sortear prêmios? Se fizer algum tipo de brincadeira ou fizer o cliente concorrer a algo, isso ainda pode elevar seu tíquete médio", enfatiza o executivo da Popai-Brasil.

Para trabalhar corretamente o PDV é preciso estar atento a detalhes como a sinalização da loja. Deve haver uma área na loja com iluminação mais adequada para os produtos em oferta. Uma simples seta pisca-pisca pode conduzir o consumidor para os produtos que têm de ser vendidos mais rapidamente. "Hoje, existe tecnologia para o que o lojista quiser fazer para atrair os cinco sentidos do consu-

midor. É possível trabalhar com o cheiro, com o tato, a visão e o lúdico”, ensina Peach Jr.

Muitas vezes, quando o consumidor se aproxima de um display de uma marca e interage com ele por 30 segundos, já é tempo suficiente para que os produtos se tornem mais familiares a ele, o que pode gerar venda. A simples presença de um caixa automático no local pode elevar o tíquete médio em até 25%, como acontece com as lojas de conveniência, que oferecem esse recurso para o consumidor.

Para Ronald Peach Jr, se o pequeno varejo contratasse uma agência para cuidar da comunicação de seu ponto-de-venda, teria idéias para o ano inteiro, com campanhas para Páscoa, Natal, Dia das Mães e todas as outras. “Não precisa ser uma agência grande, mas criativa. Depois é fazer com que o plano seja implementado e ‘correr para o abraço’. O que não dá mais é recortar coelho em cartolina e pintar os olhinhos com canetão”, afirma o executivo.

### Espaço disputado

Mas se o pequeno varejo ainda está um pouco distante das opções para a promoção do ponto-de-venda, os anunciantes já descobriram há muito tempo que, se não ganharem espaço na loja, a marca não vai para a frente. Por isso a briga das marcas pela presença no ponto-de-venda reforça a intenção dos fabricantes em estabelecer parcerias para vender. De acordo com Flávio Barcha, da ICB, empresa especializada em comunicação visual para ponto-de-venda, é preciso mexer sensorialmente com o observador dentro do ponto-de-venda –

que é estático – fazendo com que ele se volte para o movimento, interagindo com a marca.

Dentro desse conceito, a ICB desenvolveu recentemente displays em formato A4, com imagens que se modificam em movimento. Os displays foram criados para quebrar os paradigmas das sinalizações estáticas convencionais, caracterizadas pela profusão de ban-

3% é olfativa e 2,5% tátil. Mas o entrave que ainda há para trabalhar o ponto-de-venda no Brasil, de acordo com Barcha, é cultural.

Uma campanha que começa no outdoor, no rádio ou na TV, geralmente pára na porta da loja, não vai até o caixa. “Os mexicanos estão pelo menos 20 anos na nossa frente nesse ponto. Eu mesmo desenvolvo protótipos de displays de fibra óti-

**JÚLIO ALVES E Euler Brandão,** da agência PDV Brasil, afirmam que é preciso padronizar a comunicação tanto institucional quanto dos fornecedores para poder valorizar as marcas no PDV



Rodrigo

ners e cartazes. O modelo criado pela ICB foi comercializado para o lançamento de campanhas publicitárias de marcas como Coca-Cola, Reebok e Grant's. Flávio Barcha lembra que o ponto-de-venda é o único lugar onde o dinheiro, o consumidor e o produto se encontram. “Como o impulso é um fator determinante da compra, quem trabalhar isso no seu ponto-de-venda vai ganhar mais”, afirma. Um estudo norte-americano mostra que 81% da percepção do consumidor é visual, 11% é auditiva,

ca para a Nestlé da Suíça, e aqui nunca fizemos nada para a filial brasileira”, exemplifica Barcha. É bom lembrar que essa tecnologia, que mexe com o PDV, está longe de ser uma exclusividade de megacorporações, ao contrário. Um produto como os displays trimídia, desenvolvidos para o balcão, não custam mais que R\$ 200.

#### CONTATO

**Popai-Brasil**  
Fone: (11) 3284-6878  
**Flávio Barcha - ICB**  
Fone: (11) 5584-9898  
**PDV Brasil**  
Fone: (31) 3281-4212

### ANEXO 3

### FOTOS DA LOJA NIKETOWN

Chicago - EUA



