

A INOVAÇÃO E O DESIGN ESTÉTICO NA GERAÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO BTOB

INNOVATION AND AESTHETIC DESIGN IN DYNAMICS
CAPABILITIES CREATION: A BTOB CASE STUDY

**CARLOS ALBERTO GONÇALVES
EULER ALVES BRANDÃO
REYNALDO MAIA MUNIZ**

Resumo

Nesse artigo, analisou-se o fator inovação como intenção estratégica adotada por uma das maiores agências de propaganda do país, que vem se destacando em sua atividade, com índices de crescimento maiores que a média setorial nos últimos anos. A pesquisa se justifica pelo estudo de caso da agência, que promove e apoia empresas em setores altamente competitivos de varejo de eletroeletrônicos, artigos esportivos e indústria relojoeira. A interatividade da agência com as empresas clientes é orientada pela busca contínua dos fatores de inovação em sinergismo com o marketing do estético. O caso relata a combinação de forças motrizes BtoB em coevolução, acelerando a curva de aprendizagem dos parceiros, construindo capacidades dinâmicas no intento de gerar vantagens competitivas. Apresenta-se a constante busca de diferenciação para gerar valor aos clientes e maior participação nas fatias de mercado mediante forte compromissos de gestão na relação BtoB dos parceiros. Além disso, o estudo demonstrou que os três diferentes interessados: clientes, os funcionários e dirigentes se integram fortemente no processo de inovação promovendo os crescimentos conjuntos da agencia de propaganda e das empresas clientes.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação. Curva de Aprendizagem. Marketing estético.

Abstract

This work analyzed innovation factors as strategic intention adopted by one of the largest Brazilian advertising agency, which performance has reached higher rates of growth over the average in its field in the last years. The research was justified on the case study of this agency, which promotes and support several leader companies within highly competitive economic sectors like retail of electronic devices, retail of sporting goods and watchmaker industry, among others. The interaction between this company and its clients is oriented to a continuous search of innovation factors in permanent synergism with aesthetic marketing. The case shows that BtoB in co-evolution combination enhance and accelerate the learning curve, improve dynamic capacities aiming competitive advantages. It showed a permanent search of differentiation to deliver real value for the clients and participation on market share, through management commitments between the BtoB relationships. This study demonstrates that the three different stakeholders: clients, employees and the leaders of the agency advertising - are strongly integrated in innovation process, promoting the common growth for both clients and advertising agency.

KEYWORDS

Innovation. Learning Curve. Aesthetic Marketing.

Introdução

As organizações seguem tendo sérios problemas para inovar de maneira efetiva (DOUGHERTY, 2004). Para a autora, o vínculo entre as necessidades do cliente e as capacidades dinâmicas, mudanças, esforços de P&D e modelos

gerenciais da organização são indispensáveis para a criação de um produto viável. A capacidade de gerenciamento desse vínculo, aliada à inerente tensão entre o externo e o interno, deve permear a organização como um todo, pois o produto oferecido deve utilizar recursos de todas as áreas da organização.

Esse contexto ganha ainda maior sentido ao constatarmos, segundo a teoria abordada por DiMaggio e Powell (1983), a existência de um processo de “homogeneização” entre organizações num mesmo setor ou linha de negócios. Estes autores consideram que o conceito que melhor traduz esse fenômeno é o “isomorfismo” mimético. Seria a explicação para, em longo prazo, os atores organizacionais, através de decisões racionais responsivas a diversas pressões ambientais, construir em ao redor de si, em diferentes organizações, o mesmo corpo de soluções, aproximando a forma de atuação dessas mesmas organizações de um padrão. Nessa abordagem, as inovações seriam originalmente dirigidas a um incremento de desempenho: no entanto, uma vez geradas, a adoção dessas inovações promoveria mais uma legitimidade que propriamente um incremento no desempenho.

No setor econômico abordado nesse artigo (agências de propaganda), procurou-se, através de um estudo de caso, avaliar a inovação adotada por uma empresa em particular, que vem experimentando um crescimento notável se comparado com as médias do

ramo. Essa inovação poderia representar uma resposta, ao permitir incrementos em seu desempenho.

O mercado publicitário brasileiro movimentou, em 2007, R\$ 51.868 bilhões, volume 30,25% maior se comparado ao ano anterior, e representando o quinto ano consecutivo em que a taxa de crescimento do setor superou amplamente a variação percentual do PIB do país (IBOPE MONITOR, 2008). Ao lado de um mercado em franca expansão, que sugere uma alta atratividade, observa-se, ao mesmo tempo, um grande contingente de agências de publicidade em atividade no país. Tomando-se por base apenas aquelas que possuem registro no Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP), entidade privada que regulamenta o setor, em consulta ao seu sítio, hoje são 3.739 agências cadastradas em todo o Brasil. Destas, 379 apenas em Minas Gerais, sendo 178 na cidade de Belo Horizonte. Do total de investimento, 27% (ou cerca de R\$ 14 bilhões) são representados pelos 30 maiores anunciantes do país, indicando a alta competitividade e concentração experimentada pelo setor.

Um outro aspecto nesse contexto é também o compor-

tamento dos investimentos publicitários, que tem experimentado uma grande diversificação e fragmentação, requerendo das agências uma diversificação e aprimoramento constantes para acompanhar

esses movimentos. Observam-se significativas mudanças também em termos de movimentação no investimento das verbas de propaganda em diferentes canais de divulgação, ou meios, como demonstrado na Tabela 1.

TABELA 1
Participações percentuais meios

Meio	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Guias e Listas	0	0	0	0	0	0	0	2,54	3,26
Internet	0	0	0	0	0	1,5	1,7	1,66	2,07
TV Assinatura	0,8	1,2	1,8	1,5	1,9	1,7	2,3	2,34	3,04
Revista	9,4	9,8	10,5	10,5	9,7	9,4	8,6	8,8	8,61
Mídia Exterior	1,7	2,1	2,2	2,2	2,5	2,6	1,1	4,26	3,67
Jornal	22,5	23,7	21,5	21,3	19,9	18,1	17,1	16,3	15,46
Cinema	0	0	0	0	0	0	0	0,33	0,35
Rádio	4	4,7	4,9	4,8	4,5	4,5	4,4	4,19	4,17
TV	58,9	55,6	56,1	57,3	58,7	59	61	59,57	59,37
Outros	2,7	2,9	3	2,4	2,8	3,2	3,8	0,01	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: SANT'ANNA, 2007.

Marcondes (2003) destaca que, na dura verdade do marketing, a maior parte dos produtos lançados não se transforma em sucesso, por mais apuradas que tenham sido as técnicas utilizadas. Apesar disso, segundo o autor, existem grandes marcas que foram construídas

através de campanhas publicitárias que cativaram os consumidores: a história da propaganda é uma história de grandes conquistas.

Para Ribeiro, Eustachio *et al.* (2003), a propaganda conquista, a cada dia, mais relevância como ferramenta de

diferenciação do produto e geração de preferência na decisão de compra. Para os autores, propaganda é um produto que não se encontra em outro tipo de empresa que não nas agências, cuja função é a geração de propaganda, de modo especializado.

Já para Ries e Ries (2003), a propaganda não serve para construir marcas, e sequer provocar o aumento das vendas de um produto anunciado, basicamente porque ninguém mais acredita nela, consistindo sua importância em manter posicionamentos conquistados para uma determinada marca, produto ou empresa, de modo a sustentá-los junto ao público.

Ribeiro, Eustachio *et al.* (2003) acrescentam que o consumidor não tem tempo a perder com anúncios que não dizem nada, e que o critério mais importante na escolha de uma agência é a relação das campanhas feitas por ela, que foram bem-sucedidas junto ao público e que proporcionaram resultados a seus clientes. O critério de escolha, apenas considerando-se os prêmios que uma agência conquistou, pode levar a decisões equivocadas.

A questão fundamental percebida é que a eficácia da propaganda tem sido bastante questionada, expondo significativamente as agências, na medida em que maiores e melhores resultados são exigidos pelos anunciantes.

O presente artigo identifica, sob a ótica de clientes, dirigentes e funcionários, e da observação direta, os aspectos estratégicos de sua atuação que lhe permitiram apresentar esse desempenho acima da média do setor, através do relato dos resultados de um estudo de caso nela realizado.

O desenvolvimento do presente artigo está na observação de que a agência pesquisada consegue inovar ao se posicionar de forma diferenciada no mercado, oferecendo uma gama de serviços normalmente não prestados pelas empresas do setor. Adotaria assim uma abordagem bem mais ampla que suas concorrentes, assumindo uma postura estratégica distintiva, e empregando ferramentas do chamado "marketing estético", como base de desenvolvimento de seus trabalhos, além de uma constante tentativa de propor inovação a seus clientes.

A presente pesquisa avaliou se os dois construtos abordados (a inovação e o marketing estético) representam aspectos relevantes valorizados pelos clientes dessa agência, e identificou se se poderia considerar que sua adoção pela agência pesquisada constitui efetivamente uma estratégia mercadológica geradora de valor ao proporcionar diferenciação a seus clientes.

Referências Teóricas Inovação, Isomorfismo e Coevolução

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).

A inovação permite às organizações, segundo Dougherty (2004), dentre outros benefícios, revitalizar negócios maduros, entrar em novos mercados, reagir ao avanço da concorrência, experimentar novas tecnologias. O problema é que, segundo a autora, as organizações continuam a ter

problemas para inovar de maneira efetiva.

Kelley (2001) interessou-se em descobrir porque as empresas buscavam fora o desenvolvimento de produtos, e encontrou quatro razões principais: capacidade, velocidade, especialização e inovação. Segundo o autor, nos anos que se seguiram, aconteceu de a inovação saltar do último para o primeiro lugar na lista, ficando patente o reconhecimento cada vez maior da inovação como o ponto central das estratégias e iniciativas corporativas.

Aaker (1998), referindo-se à liderança de mercado, destaca que liderança de longo prazo requer inovação contínua. A origem dos problemas relacionados à inovação nas organizações profissionais encontra-se, segundo Mintzberg e Quinn (1998), no pensamento convergente, no raciocínio dedutivo no qual o profissional procura as situações específicas no conceito geral. O fato, segundo os autores, é que a solução inovadora requer raciocínio *indutivo*, isto é, a inferência da nova solução geral oriunda da experiência em particular, separando-se dos padrões, em vez de refletir os existentes.

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.

Apesar de toda a atenção e reconhecimento do papel da inovação das organizações como forma de obtenção de vantagens competitivas, DiMaggio e Powell (1983) observaram um fenômeno inverso, ou seja: as organizações estão ficando mais homogêneas, e as mudanças estruturais parecem ser menos dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência. Segundo os autores, a burocratização e outras formas de mudança organizacional têm ocorrido, tornando as organizações similares, porém não necessariamente mais eficientes. Esse processo seria, segundo os autores, bem conceituado pela noção de “isomorfismo”, que

seria um processo que obriga uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades para enfrentarem o mesmo conjunto de condições ambientais. Num nível de análise populacional, essa abordagem sugere que as características organizacionais se modificam no sentido de uma maior compatibilidade com as características ambientais.

Nas pesquisas de DiMaggio e Powell (1983) foram identificados três grandes mecanismos que promovem esse isomorfismo: a coerção (1), representada pelas pressões formais e informais originadas de outras organizações, gerando conformidade; o processo mimético (2), no qual o comportamento de outras organizações é copiado objetivando uma economia de esforço; e as pressões normativas (3), que estabelecem as definições das condições e métodos de trabalho.

Scott (2001) destaca que a contribuição dessa abordagem de DiMaggio e Powell foi ter desenvolvido a perspectiva macro (ambiental), enfatizando os efeitos do isomorfismo estrutural como uma importante consequência, tanto do processos da competição quanto do processo institucional.

O estabelecimento de diretrizes estratégicas comuns pode levar a um processo de coevolução (GOHR; SANTOS, 2005). Nesse sentido - destacam os autores - apesar de a teoria coevolucionária ainda ser relativamente nova e carecer do desenvolvimento de mais trabalhos empíricos, suas bases de análise do processo estratégico como algo dinâmico e emergente, e não determinista e voluntarista, como a maioria das abordagens do campo sugerem, permite analisar que as escolhas estratégicas envolvendo firmas que se relacionam num mesmo setor (BtoB) podem beneficiar a ambas. No presente estudo de caso, essa abordagem sugere ser pertinente.

O design e o marketing estético

Normalmente definida como o ramo da filosofia que estuda o belo, a arte e os valores artísticos, sendo usualmente associada à percepção da beleza, a estética não é apenas isso. Seu conceito, originado na Grécia antiga e relacionado às artes, hoje se estende a múltiplos planos do conhecimento, como psicologia, artes, arquitetura, design (WOOD JR., 1999).

O entendimento da experiência estética abre também a possibilidade de sua exploração numa visão utilitária, como um recurso organizacional. Hancock (2005) destaca, nesse sentido, a obra de Schmitt e Simonson (2002), classificando-a como significativa na tentativa de reconciliar o domínio da estética organizacional com o gênero do gerenciamento. Neste trabalho, ainda segundo Hancock, os autores elaboram um cuidadoso espectro de técnicas, práticas e planos, focando preconcebidas relações estéticas entre a organização, seus empregados e consumidores.

Schmitt e Simonson (2002) 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. 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 (2002), evoluiu a partir de duas fases anteriores do marketing: a fase de atributos e a fase da marca (Figura 1).

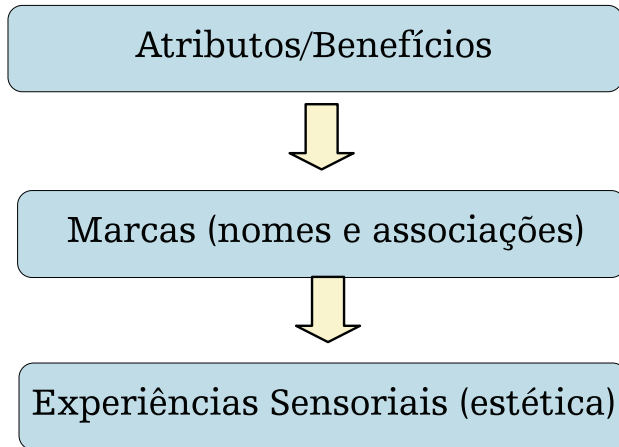


FIGURA 1 – Enfoque de Abordagens de Marketing
Fonte: SCHMITT; SIMONSON, 2002, p. 30.

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.

A fase da marca: esta fase sugeriu o investimento na construção de marcas, ou seja, em publicidade e comunicação, e

só utilizarem desconto em último caso.

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, que 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. “Por que argumentamos que a estética é tão importante? Porque a estética oferece benefícios múltiplos, poderosos, específicos e tangíveis para as organizações” (SCHMITT; SIMONSON, 2002, p. 35). Essa abordagem 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 por 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; RIVKIN, 2000, p. 83).

Diferenciação por meio do marketing

Porter (1989) destacou que a concorrência tem papel central na avaliação do desempenho empresarial, ao definir o que chamou de

“estratégia competitiva”: a concorrência determina 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, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável. Nessa teoria, Porter (1989) define a diferenciação como uma das possíveis estratégias corporativas genéricas. Nela, uma empresa busca ser única em sua indústria, ao longo de dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Marketing e vendas, incluindo, portanto, a publicidade e a propaganda, podem dar uma contribuição em potencial para a estratégia de diferenciação, representando o que o autor denominou “condutores de singularidade”. Nessa abordagem, a publicidade poderia reforçar os *critérios de sinalização* para o comprador, critérios esses que medem como os consumidores percebem a presença de valor. Esses critérios, que incluem reputação ou imagem, publicidade cumulativa, embalagens e rótulos, dentre outras, influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade

da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os *critérios de sinalização* são da maior importância quando os compradores encontram dificuldades para medir o desempenho de uma empresa, e a publicidade pode enfatizar as características do produto e reforçar aspectos relacionados à reputação da empresa.

A diferenciação provém, portanto, da criação singular de valores para o comprador, e pode resultar da satisfação de critérios de uso e de sinalização, embora, em sua forma mais sustentável, origine-se de ambas. Uma diferenciação sustentável exige que a empresa execute uma gama de atividades de valor, de modo singular, de modo a influenciar os critérios de compra. A satisfação desses critérios exige que uma empresa execute bem apenas uma atividade de valor: por exemplo, uma publicidade talentosa (PORTER, 1989, p. 138).

Em complemento à teoria de Porter relativa à diferenciação, Schmitt (1999) destaca, em acordo com outros autores por ele citados, que os consumidores valorizam também atributos diferenciadores que seriam, aparentemente, irrelevantes. Além disso, em algumas

situações, o aumento do preço poderia elevar a demanda, aumentando nos consumidores a percepção de valor de um determinado produto. A resposta estaria na geração de experiências através da linguagem e simbolismo, enriquecendo a marca. Os consumidores de hoje em dia, assim, simplesmente não estão no modelo racional no qual o marketing tradicional gostaria que estivessem (SCHMITT, 1999, p. 56, 57).

A importância em ser diferente está exatamente na questão das escolhas. Estas diferenças podem ser explícitas ou implícitas, e aquelas nitidamente evidenciadas, ancoradas no produto, conseguem acentuar a memorização. Para se promover uma diferenciação, é preciso primeiro entender como as pessoas decidem, e elas não se decidem de maneira igual. Assim, diferentes formas de abordagem devem ser desenvolvidas para cada grupo de “decisores”, assim classificados: os intuitivos, os racionais, os emocionais e os sensoriais. Mas as pessoas frequentemente mesclam essas funções. Muitos publicitários não avaliam essas diferenças, e se atêm exclusivamente ao

argumento de que os produtos não oferecem muitas chances de diferenciação, mas onde existe uma vontade, existe uma forma de se diferenciar (TROUT; RIVKIN, 2000, p. 24-28).

Além do aumento da competitividade, a velocidade com que as mudanças ocorrem atualmente na economia só faz aumentar os desafios para as organizações. Drucker (1997) 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 se constata um ambiente econômico instável e uma concorrência generalizada. Drucker (1997, 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 veem a empresa gastar mais em marketing e realizar menos. A razão é que estão gastando mais no mesmo tipo de marketing que sempre adotaram.

Para Mintzberg *et al.* (2000), nenhuma organização encontra e enfrenta um “ambiente” generoso e favorável, ou ainda complexo, hostil ou dinâmico; essas questões são contingenciais, podendo haver o que o autor chamou de “bolsões” num momento ou outro.

Já Aaker (1998, p. 23) afirma que “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”. A alternativa para essa realidade, ainda segundo o autor, seria a flexibilidade estratégica, envolvendo opções que permitirão respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente.

A estratégia empresarial, normalmente concebida como

“plano geral”, guia a organização no sentido de atingir seus objetivos. O marketing possui um importante papel nesse plano estratégico por proporcionar informações acerca da posição atual da empresa no mercado, e as oportunidades para posições futuras. Desenvolve ainda estratégias e táticas específicas para os produtos, clientes, canais de distribuição, dentre outros. O planejamento estratégico de marketing propõe a redução das barreiras entre a organização e seus clientes, normalmente propondo constantes e grandes mudanças na cultura da organização (HIAM; SCHEWE, 1992).

A estratégia de marketing está inexoravelmente interligada à estratégia empresarial. Assim, decisões estratégicas em produto, promoção, distribuição, política de preços, e força de vendas, significativamente desenvolvidas pelo marketing, são temas frequentes na estratégia empresarial (HUNT, 2003).

Para Schmitt (1999), assuntos estratégicos são assuntos relativos a escolhas. São governados por alguns objetivos determinados. As decisões estratégicas de marketing não são tomadas isoladamente: são

realizadas a partir de cuidadosas considerações dos aspectos relativos à competição e aos consumidores. Nesse sentido, a propaganda poderia criar qualquer das cinco diferentes versões daquilo que o autor denominou “módulos estratégicos”: sensação, sentimento, razão, ação e relacionamento, demonstrando, assim, sua elevada relevância na competitividade das organizações.

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*”.

Trout e Rivkin (2000, p. 83) atribuem 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; Bombardeio eletrônico; A mente tem limitações; A mente detesta confusão; O poder da simplicidade; A mente é insegura; Comprar o que os outros compram; A mente não se modifica; A mente pode perder a concentração.

Na definição de Trout e Rivkin (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 básicos, como produtos agrícolas, carnes e matérias-primas.

Dessa maneira, a proposta de Trout e Rivkin (2000) baseia-se na constatação de que a mente é um banco de memória com “posições” para acolher as novas informações, e funciona como mecanismo de defesa contra o alto volume de estímulos, selecionando ou rejeitando cada informação que lhe é oferecida. Assim, o posicionamento pode ser definido como o desenvolvimento de uma proposição de valor e de como a empresa pretende entregá-lo ao cliente, de maneira diferenciada da concorrência (TAVARES, 1998).

Percebe-se que o posicionamento possui um importante papel no desempenho competitivo das empresas. Para o posicionamento conceitual que a marca irá criar, utilizam-se basicamente as ferramentas de

comunicação e ações de *branding*. Nesse sentido, a propaganda ainda é a principal ferramenta, e continuará sendo fundamental. Mas está perdendo sua posição de protagonista única ou central para ser uma das personalidades do elenco. Sua função primordial continuará sendo a construção da imagem pública da marca. Ela assumirá, porém, uma versão um pouco mais leve, com o incremento de sua capacidade de transmitir a mensagem de forma imanente – não explícita (SAMPAIO, 2002).

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.

Esta opinião, de que a propaganda não tem poder para, sozinha, construir marcas, é compartilhada por Ries e Ries

(2003). Segundo os autores, a era da propaganda acabou, porque ela não possui mais credibilidade junto ao público. E vão 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.

A marca possui, portanto, 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 (1998), uma barreira competitiva. Seu valor patrimonial gera valor para o consumidor, percebido como um preço *Premium* ou uma maior lealdade. A Figura 2 ilustra o sistema contínuo que caracteriza as capacidades dinâmicas envolvendo a cooperação BtoB no sentido de agregar valores recíprocos num processo contínuo de Coevolução.

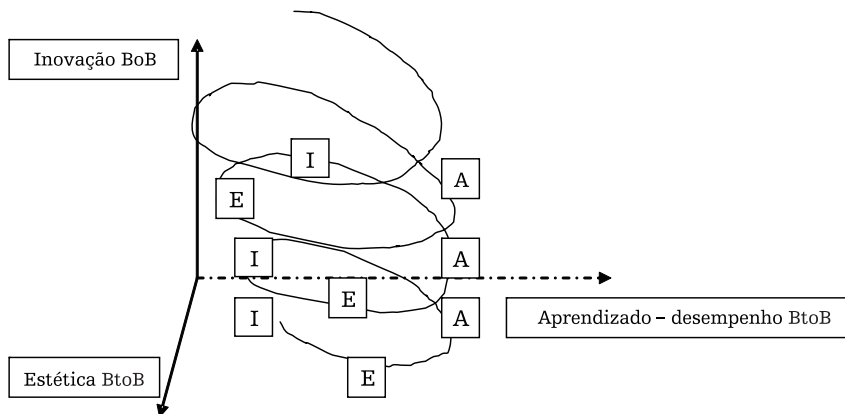


FIGURA 2 – Ilustração do sistema de inovação, estética em marketing, aprendizado/desempenho BtoB em ciclo contínuo de Coevolução.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostram Gohr e Santos (2005, p. 4127), a coevolução tem explicado muitos fenômenos de mudanças estratégicas das empresas mediante os processos de *exploration e exploitation*. Apresentam um conjunto de definições de coevolução segundo vários autores:

(i) A coevolução refere-se ao processo pelo qual unidades de análises se evoluem em um relacionamento de influências recíprocas, afetando uns aos outros sob um aspecto evolucionário. (ii) A coevolução tenta entender a evolução simultânea da organização e seu ambiente;

(iii) A coevolução é considerada como uma interdependência fundamental entre firmas competidores e seu nicho na qual a mudança é um resultado de outras mudanças.

Assim pode-se buscar evidências nessa teoria de coevolução para explicar a curva de aprendizagem e evolução nas relações BtoB entre a agência e suas clientes.

Metodologia

A agência de propaganda pesquisada iniciou suas atividades em junho de 2001, e

encontrava-se, ao final de 2007, em 47º lugar no ranking das 50 maiores agências brasileiras, figurando como a maior agência de propaganda com a sede no estado de Minas Gerais. No bimestre janeiro/fevereiro de 2008, já figurava na 37ª posição nesse mesmo ranking (IBOPE MONITOR, 2008). Além de inserida entre as maiores do país, obteve percentual de crescimento anual, considerando-se a receita bruta, de maneira constante ano a ano, superior à média de crescimento do setor publicitário, sempre comparado com o ano anterior (IBOPE MONITOR, 2008): em 2003, o mercado cresceu 18,47%, contra 47,39% da agência pesquisada; em 2004, 24,16% contra 81,32%; em 2005, 18,45% contra 46,45%; em 2006, 15,52% contra 64,45%. Os dados de receita bruta foram disponibilizados pela direção da empresa pesquisada.

Caracterização do problema

Para a realização desta pesquisa, formulou-se como problema de estudo: “Qual estratégia de atuação tem permitido à agência de propaganda pesquisada diferenciar-se e conquistar um crescimento

acima da média setorial nos últimos anos?”.

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. Buscou-se detectar a existência de diferenciais competitivos da empresa e seu reconhecimento por parte de seus clientes e funcionários, bem como analisar a metodologia de atendimento da empresa e constatar a existência de aspectos distintivos em sua atuação.

A suposição era de que esse desempenho superior deveu-se à capacidade inovadora da organização pesquisada (posicionando-se de maneira distintiva em comparação com suas concorrentes ao oferecer uma gama de produtos mais abrangentes), bem como da adoção de uma metodologia de trabalho diferenciada através da abordagem preconizada pelo “marketing estético”. Esses seriam, portanto, os construtos da pesquisa, que uma vez adotados pela agência, possibilitariam aos seus clientes, em decorrência, também uma diferenciação em seus respectivos mercados.

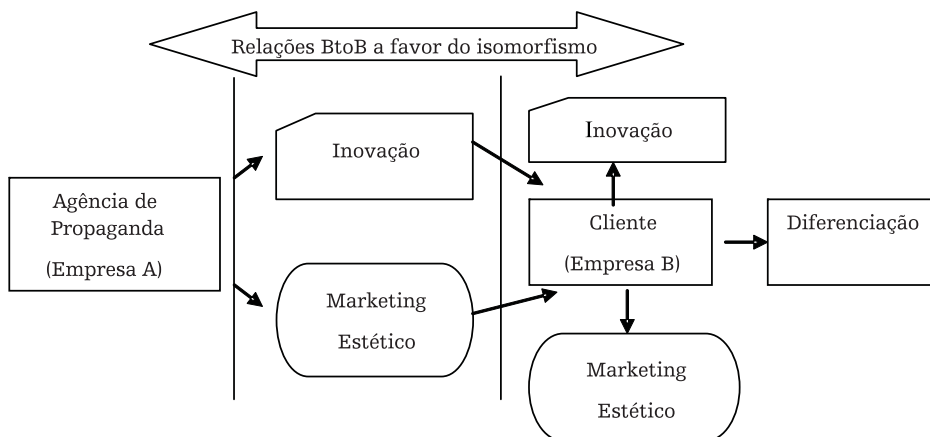


FIGURA 3 – A proposta da diferenciação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desse modo, encontramos na inovação e no “marketing estético” elementos ao mesmo tempo anti-isomórficos (ao analisarmos a agência pesquisada e seus clientes em relação aos seus respectivos concorrentes), e isomórficos (na relação entre a agência e seus clientes). Essa suposição básica encontra-se demonstrada na Figura 3.

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 empresa, estabelecendo uma relação entre as variáveis.

A pesquisa realizada é de caráter qualitativo, segundo a classificação proposta por Richardson (1999, p. 79),

pretendendo “[...] numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Pretende ainda 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.

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, poderão ser mais ou menos complexas a observação dos fenômenos e a interpretação dos problemas. Para Gil (1999), o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto em 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.

Coleta e análise de dados

Os documentos foram utilizados para corroborar e acrescentar as evidências de outras fontes. Foram usados no levantamento da história da empresa, e na análise de seus trabalhos. Aqui, foram pesquisados trabalhos efetivamente veiculados e/ou implementados pelos clientes, desprezando-se assim peças que não tenham sido comprovadamente aprovadas.

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 empresa conhece, percebe, sente, realiza ou pretende realizar.

Questionários, desenvolvidos em dois diferentes modelos, foram aplicados em funcionários, atuantes em diferentes áreas da empresa, e também em três dos principais clientes da agência.

Para os funcionários, o questionário foi entregue pelo pesquisador à direção da empresa para aprovação prévia, e em seguida entregue pessoalmente pelo pesquisador

aos colaboradores indicados pela agência. A recomendação da escolha de funcionários pertencentes aos diversos setores da empresa foi seguida. Os participantes tiveram um prazo de quarenta e oito horas para responderem ao questionário, que foi devolvido em mãos do pesquisador quando preenchido. Todos os questionários distribuídos (40, de um total de 75 empregados) foram devolvidos. As perguntas foram divididas em blocos, abordando a caracterização do funcionário (bloco 1), a percepção do mesmo quanto à atuação comercial da empresa (bloco 2) e finalmente a percepção do ambiente interno de trabalho (bloco 3). O questionário constituiu-se de perguntas abertas e fechadas. As respostas obtidas foram tabuladas e transformadas em percentuais, e nas respostas abertas foram observadas as principais manifestações. Seu objetivo foi o de caracterizar a empresa sob a ótica de seus funcionários.

Já na versão entregue para os clientes, as perguntas foram divididas em blocos, agrupadas por assunto. Os questionários, constituídos de perguntas abertas e fechadas,

foram entregues pessoalmente aos respondentes, oportunidade em que se explicitou o objetivo da pesquisa. Todos os clientes procurados, indicados pela empresa pesquisada, se prontificaram a participar da pesquisa, e os questionários foram recolhidos pelo pesquisador no prazo de uma semana.

As três empresas clientes que responderam ao questionário têm mais de dez anos de existência (sendo que duas delas possuem mais de quinze anos de fundação). Atuam em diferentes ramos, sendo uma em comércio varejista de artigos esportivos, outra, também varejista, no ramo de eletrodomésticos, e uma terceira, que é fabricante de relógios (possuindo cinco diferentes marcas em seu portfólio). Duas dessas empresas faturam mais que R\$ 100 milhões anuais, e uma delas fatura acima de R\$ 1 bilhão ao ano. Todas se encontram, em seus setores de atividade, entre as quatro maiores empresas do país. Trata-se, portanto, de uma amostra de empresas de porte, maduras e de posição destacada em seus respectivos mercados. Todas essas informações foram prestadas pelas empresas respondentes à pesquisa.

No primeiro bloco de perguntas, houve a caracterização da empresa e do respondente. Todos aqueles que responderam à pesquisa eram sócios ou diretores das empresas. Destas, apenas uma era atendida há menos de um ano pela agência de propaganda pesquisada, mesmo assim há mais de seis meses. Todas as empresas possuem mais de quinhentos funcionários, e todas se consideram líder no mercado regional, de origem (no caso, o Estado de Minas Gerais). Todas as empresas já tinham sido atendidas por uma ou mais agências de propaganda anteriormente.

Quanto à verba publicitária, todas aplicam 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, 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 elevado percentual e uma posição de destaque na distribuição da verba de marketing. As demais, apesar de considerarem a propaganda seu principal investimento de marketing, apresentaram uma distribuição mais equitativa entre todas as ações, com grande destaque, nos três casos, para o investimento em *merchandising* (aparecendo como a segunda maior participação nas verbas investidas).

Resultados Entrevista com Sócio-proprietário

Como resultado da realização de uma entrevista com um de seus sócios-proprietários, que ocupa o cargo de Diretor de Criação, foram obtidas informações, relativas à empresa, sob

diversos enfoques. Esta entrevista foi conduzida de forma presencial, em duas diferentes oportunidades, sendo gravada (com o consentimento do entrevistado), e seu roteiro foi previamente enviado ao entrevistado para conhecimento dos assuntos de interesse do pesquisador. Os textos resultantes da entrevista foram transcritos, e os aspectos relevantes ao interesse da pesquisa foram relacionados. Seu principal objetivo foi o de caracterizar a empresa através da percepção de sua alta direção.

Inicialmente, quanto à caracterização, sua direção a reconhece como uma empresa que oferece soluções criativas em comunicação para o mercado, num espectro 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 empresa como agência de propaganda, ou associou-se a sua atividade à atuação no mercado publicitário em especial.

Quanto à proposta mercadológica, seu desempenho e a forma como seus clientes a percebem, considera que o principal aspecto é que o

trabalho da empresa 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 que, segundo o entrevistado, indica diferenciação, porque parte de se fazer diferente, ou ainda melhor, o que se está fazendo, para obtenção de melhores resultados. Seus clientes têm experimentado ótimos resultados e consideram a empresa um parceiro estratégico e de confiança.

Na questão da inovação, avalia que a forma de atuação é inovadora, a partir da busca do problema, sem se restringir ao atendimento dos trabalhos solicitados 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 empresa 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 particularmente mais representativo da forma de atuação da empresa que outro. Já em termos de resultados alcançados, destaca o caso de um cliente em especial,

atuante no varejo de eletroeletrônicos e eletrodomésticos, pelos volumes financeiros obtidos pelo cliente como retorno.

Quanto aos aspectos que merecem uma revisão da gestão, o diretor destaca a necessidade de um posicionamento mais claro da empresa no mercado (considerando-se que ela é majoritariamente reconhecida como agência de propaganda), revisão dos processos internos (que em virtude do crescimento acelerado não estão bem definidos), e especialmente o estabelecimento de 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. Destaca também que uma de suas maiores preocupações é com o ambiente interno da empresa, pois segundo ele os funcionários, em razão do crescimento acelerado, não estão muito conscientes da realidade da mesma, 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 outros mercados, mantendo suas características básicas que tornaram a empresa distintiva.

Questionários aplicados aos funcionários

A percepção dos funcionários com relação ao desempenho comercial da empresa onde trabalham foi explorada no segundo bloco de perguntas do questionário. Para a totalidade dos respondentes, o desempenho da empresa é considerado bom (75%) ou ótimo (25%). Já a percepção quanto ao sentimento dos clientes em relação ao trabalho apresentado, 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 empresa no mercado: 12,5% consideraram seu trabalho um pouco importante, 62,5% importante e 25% muito importante.

Nas perguntas abertas, de número quatro e seis, perguntou-se qual o cliente mais bem atendido e qual o cliente mais mal atendido, respectivamente. Curiosamente, houve uma alternância predominantemente entre dois dos clientes, 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 empresa, até a excessiva quantidade de erros 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.

No último bloco de perguntas, buscou-se captar a percepção dos funcionários em relação ao ambiente interno. 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 participantes 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 consideraram seu trabalho na empresa interessante ou muito interessante. Quando perguntados em relação à pressão sofrida no exercício de suas funções, 62,5% dos funcionários 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, 87,5% dos respondentes alegaram conhecê-los parcialmente e 12,5% responderam que os conhecem bastante; 87,5% dos colaboradores diretos ouvidos consideraram alta ou total sua afinidade com esses mesmos planos. Finalmente, ao responderem quanto ao grau de satisfação por estarem trabalhando na empresa, 87,5%

alegaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos.

Questionários aplicados aos clientes

O primeiro bloco de perguntas objetivou caracterizar a empresa respondente. No segundo bloco de perguntas, cuja abordagem era a análise dos resultados e expectativas quanto às ações de marketing, todas as empresas esperam continuar investindo um percentual semelhante em relação ao faturamento total. Duas delas consideraram o retorno das ações de marketing superior às expectativas, enquanto uma o considerou dentro das expectativas. Todas pretendem manter a mesma distribuição das verbas demonstrada. 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 de maneira diferenciada, e destacaram a importância do marketing institucional, no qual todas investem e pretendem continuar investindo.

No tocante ao relacionamento com a agência, tema

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

Na avaliação de diversos quesitos relativos ao desempenho da agência, os destaques positivos foram os quesitos “arrojo”, “criatividade”, “inovação”, “pontualidade”, “qualidade gráfica” e “soluções propostas”. Já os destaques negativos foram os quesitos “atendimento”, “estrutura” e “preços dos serviços”.

Considerações finais

A trajetória da pesquisa procurou reunir elementos diversos na literatura, na análise de documentos e nas entrevistas e questionários aplicados para a direção da agência, seus funcionários e clientes. O resultado obtido foi um grande número de informações que puderam subsidiar a análise do

desempenho da agência de propaganda pesquisada.

O que foi compreendido em relação à caracterização da agência, ao analisarmos a história da publicidade no Brasil, e a forma de atuação das empresas do segmento publicitário, é que a empresa possui uma metodologia de atuação distinta de suas congêneres. Enquanto as agências de publicidade (ou propaganda) têm como seu principal produto a criação de propaganda, a agência pesquisada reputa a essa atividade um papel acessório (porém importante) para conquistar os objetivos e metas de desempenho de seus clientes. No caso estudado, podemos destacar o forte posicionamento e o desempenho comercial dos clientes, alguns deles até criando uma nova categoria no segmento em que atuam. As ações de marketing geraram, ao que parecem, resultados consistentes nos clientes, promovendo resultados acima das expectativas. A agência passa a fazer parte integrante da rede, da estratégia de desempenho da empresa cliente numa relação de coevolução e aprendizado.

Nestes casos dos clientes da agência pesquisada, pode-se observar o exercício de sua

metodologia de trabalho: o diagnóstico do problema, o desenvolvimento da solução (em diversas áreas, envolvendo desde arquitetura comercial e plano de marketing, até publicidade e propaganda) e o resultado gerado para seus clientes. A percepção de que esta metodologia produz resultados acima da expectativa é compartilhada pelos seus principais clientes, 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 agência para seus clientes são altamente positivos, e supostamente acima da média daqueles promovidos pelas suas concorrentes. Essa conclusão pôde ser obtida uma vez que todas as empresas clientes pesquisadas tiveram experiências anteriores com outras agências de publicidade. Nesse sentido, ter a inovação e o marketing estético como elementos catalisadores de uma sinergia entre a agência e seus clientes sugere um processo de coevolução contínuo e busca de isomorfismo mimético entre esses agentes, nas bases propostas por DiMaggio e Powell (1983).

Deste modo, a caracterização da empresa pesquisada como agência de publicidade parece insuficiente para descrever seu negócio e forma de atuação. Ao propor a adoção do “marketing estético” e da inovação como elementos geradores de diferenciação a seus clientes, ocorre uma ampliação dos produtos oferecidos, e nesse sentido a propaganda é apenas mais um desses produtos. Pode-se concluir que a empresa pode estar criando uma nova categoria no mercado publicitário, ao oferecer soluções distintas (na forma de atuação e no envolvimento com o cliente) daquelas disponíveis até então. A inovação proposta, em sua forma de atuação, não está em criar uma atividade nova, até então desconhecida: está em fazer de forma diferente, com outra visão e nova abordagem, o que já era feito. Essa parece ser a alternativa ao isomorfismo e coevolução proposto em Gohr e Santos (2005) e por DiMaggio e Powell (1983).

Um dos problemas inerentes à criação de uma nova categoria é o entendimento do mercado que ela representa, e qual o seu valor. Esta constatação parece ser vivida pela empresa, dificultando a apresentação de

sua proposta para o mercado, pois seus clientes (e potenciais clientes) ou não demonstram compreender sua forma de atuação, ou não parecem dispostos a pagar por ela, habituados que estavam, ao modelo vigente no mercado publicitário.

Assim, como foi relatada por seu dirigente, sua melhor caracterização parece ser a de uma empresa focada na solução de problemas mercadológicos, tendo a comunicação (em seu sentido mais amplo) como objeto de seu trabalho.

Alguns aspectos encontrados e explorados na pesquisa realizada merecem algumas considerações. Inicialmente, nos casos de empresas, marcas e produtos 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 indica não estar na realização da propaganda mais criativa, e sim na estratégia mercadológica de cada uma das empresas e produtos. Desse modo, pode-se concluir que a preocupação da agência pesquisada em ocupar-se do desenvolvimento do posicionamento

mercadológico e da diferenciação de seus clientes em primeiro plano sugere guardar uma estreita sintonia com este sucesso. Nos casos estudados, e na filosofia de atuação da empresa, a propaganda ocupa um espaço periférico, e não central, em sua atividade empresarial.

As diversas abordagens vistas na pesquisa bibliográfica, oriundas de diversos autores, parecem demonstrar que a existência de uma publicidade consistente é fator primordial para se alcançar o sucesso. A inovação passa também a possuir um papel de destaque, na medida em que a diferenciação, como estratégia de desempenho mercadológico superior, seria perseguida pela grande maioria das empresas em processo de coevolução.

Percebe-se que a propaganda passa por um momento de crise de credibilidade. Por muitos não é considerada eficaz para construir marcas, pois goza de um descrédito por parte das pessoas, que a estão reconhecendo, 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 parecem tornar a análise de

viabilidade em desenvolvê-la pouco promissora.

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

Percebe-se, ao se analisar os produtos oferecidos e a metodologia de trabalho adotada, uma proximidade entre a atividade da agência e o que Schmitt e Simonson (2002) chamaram de “estética do marketing”, pois a abordagem realizada pela agência para a prestação de serviços aos seus clientes compreende a utilização da estética como elemento diferenciador, num gerenciamento de identidade e imagem de marca.

Finalmente, sugere-se a necessidade das agências de avaliarem novos modelos de publicidade, na medida em que parece haver um distanciamento entre as expectativas dos clientes, os produtos, os serviços oferecidos e os resultados gerados.

Referências

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 48, p. 147-160, 1983.
- DOUGHERTY, Deborah. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 337-360.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- 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.
- GOHR, Claudia F.; SANTOS, Luciano Costa. Uma alternativa para pesquisa sobre mudança estratégica. Diretrizes para uma análise co-evolucionária. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 15., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENGEPE, 2005.
- HANCOCK, Philip. Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics. In: **Organization**, London, v. 12, n. 1, p. 29-50, 2005.
- HIAM, Alexander; SCHEWE, Charles D. **The portable MBA in marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory**. New Delhi: Prentice-Hall, 2003.
- IBOPE MONITOR. **Almanaque Ibope**. Disponível em: <<http://www.almanaqueibope.com.br>>. Acesso em: 8 abr. 2008.
- KELLEY, Tom. **A arte da inovação**. São Paulo: Futura, 2001.

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

MARCONDES, Pyr. **Marcas – uma história de amor mercadológica**. São Paulo: Meio e Mensagem, 2003.

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

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. São Paulo: Bookman, 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.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al; RIES, Laura. **A queda da propaganda – da mídia paga à mídia espontânea**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROESCH, Sílvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z – como construir e manter marcas de sucesso**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SANT'ANNA, José Paulo. Desempenho do mercado publicitário supera com folga crescimento do PIB. Projeto Inter-Meios: **Editora Meio & Mensagem**, São Paulo, 11 de junho de 2007.

SCHMITT, Bern H. **Experiential marketing**. New York: The Free Press, 1999.

SCHMITT, Bern H.; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 2001.

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

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.

WOOD JR, Thomaz. Nota Técnica: A Perspectiva Estética Contra o Império da Razão. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 2, p. 150-156.

www.cenp.org.br. Acesso em: 8 abr. 2008.

Carlos Alberto Gonçalves

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo

Professor do Programa Stricto Sensu em Administração da Universidade Fumec
Endereço

Av. Afonso Pena 3880 – 1º andar. Cruzeiro
30310-009 - Belo Horizonte – MG

Fone 31 32695230
carlos@face.ufmg.br

Euler Alves Brandão

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Endereço

Pro Brasil Propaganda.
R. Tomé de Souza, 273 – 9o. andar. Funcionários
30140-130 - Belo Horizonte, MG - Brasil
Telefone: (31) 32814212 Fax: (31) 32814212
eab@cepead.face.ufmg.br

Reynaldo Maia Muniz

Doutorado em Ciência Política e Administração Pública pelo Universidad Complutense de Madrid, Espanha.
Endereço

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas.
Avenida Antônio Carlos, 6627 – Pampulha
31270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil
Telefone: (31) 34097003
munizd.bh@terra.com.br
