

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A CONGRUENCIA ENTRE ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

por Alziro César de Moraes Rodrigues

Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.

**UFRGS**  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Biblioteca Gladis W. do Amaral  
Av. João Pessoa, 52  
90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Orientador: Prof. Dr. Fernando B. Luce

Porto Alegre

1991

*Fund: Rodrigues, Alziro C. de M. A Congruencia entre Estratégias  
Competitivas e Estratégias de Comunicação, p. 89*

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Fernando Bins Luce - PPGA/UFRGS  
(Orientador)**

**Prof. Dr. Walter Meucci Nique - PPGA/UFRGS**

**Prof. Dr. Carlos Alberto M. Callegaro - PPGA/UFRGS**

**Prof. Dr. Paulo César Motta - PUC/RJ**

"E como buscarás, ó Sócrates, aquilo que ignoras totalmente? E das coisas que ignoras, qual te proporás a investigar? E se, porventura, chegares a encontrá-la, como te advertirás que essa é a que conheces?"

"Entendo o que queres dizer, Menon... Queres dizer que ninguém pode indagar aquilo que sabe, nem o que não sabe; porque não investigaria o que sabe, pois já o sabe; nem o que não sabe, pois nem ao menos saberia o que deve investigar".

Diálogo Menon

de Platão

Aos meus filhos, André e César,  
fontes de emoção e motivação.

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação constitui-se no marco final de uma etapa que, na realidade, estabelece uma nova trajetória na busca constante de aperfeiçoamento. Apesar deste trabalho ser creditado a um único autor, sua realização somente tornou-se possível porque teve o envolvimento de outras pessoas. Pelas críticas construtivas, o estímulo necessário e a colaboração imprescindível tais pessoas são merecedoras de minha sincera gratidão. Devo registrar, no entanto, um agradecimento especial àqueles que me brindaram com seu convívio e que tiveram importante participação em meu desempenho no curso de Mestrado.

Ao professor Fernando Bins Luce, por sua orientação segura e diligente durante o curso e a elaboração da presente dissertação.

Aos professores Walter Meucci Nique e Carlos Alberto M. Callegaro, componentes da banca examinadora, por seu estímulo constante nesta jornada.

A colega Lili, cuja amizade e convivência profícua propiciaram-me o enriquecimento acadêmico e pessoal.

Ao professor Luiz Antonio Slongo, por seu apoio permanente e a confiança em meu trabalho.

Desejo agradecer, ainda, ao professor Paulo César Motta, por sua disposição em examinar a presente dissertação.

A Coordenação e funcionários do PPGA, em especial à Verinha e Suzana, pelo suporte indispensável no decorrer do curso.

Aos dirigentes das empresas e publicitários envolvidos na pesquisa, por sua colaboração fundamental para a realização deste estudo.

E, finalmente, à CAPES, pelo necessário subsídio financeiro, sem o qual este registro dificilmente teria sido feito.

## RESUMO

Esta dissertação apresenta os resultados de uma pesquisa que procurou analisar o relacionamento entre as estratégias competitivas e as estratégias de comunicação adotadas por empresas do Rio Grande do Sul. Enfocando o setor moveleiro, no seu segmento de copas e cozinhas, e o setor vinícola, no seu segmento de vinhos finos, esta dissertação examina o aspecto da congruência entre esses dois tipos de estratégias e o seu reflexo no desempenho empresarial.

Representando a continuidade dos estudos desenvolvidos sobre o tema, esta pesquisa busca, como principal objetivo, verificar, na prática, as conclusões teóricas do Referencial de Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação elaborado por Karsaklian & Rodrigues (1990). Buscaram-se respostas para o questionamento básico que orientou este estudo: numa determinada indústria, ou segmento industrial, as empresas mais representativas, com melhor desempenho concorrencial, apresentam congruência entre suas estratégias competitivas e estratégias de comunicação, de acordo com o referencial citado?

A amostra do estudo foi constituída pelas seis empresas mais representativas da indústria moveleira e da indústria vinícola do RS, com atuação nos segmentos referidos, e suas respectivas agências de publicidade, totalizando 24 unidades de análise. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais em profundidade, orientadas por questionário com perguntas abertas, abordando aspectos essenciais de cada estratégia enfocada. No caso das empresas, o questionário foi submetido ao principal executivo responsável pelas decisões estratégicas. Nas agências, foi respondido pela pessoa encarregada do atendimento da conta.

Os resultados obtidos com esta pesquisa permitem não só a análise da questão de acordo com o objetivo enfocado, mas, também, uma avaliação do relacionamento empresas-agências, sob o ponto de vista da percepção que estas têm da proposta competitiva das primeiras. Deve ser salientado, ainda, que este estudo proporciona uma visão compreensiva, embora parcial, de dois importantes setores industriais gaúchos.

## ABSTRACT

This dissertation presents the results of a research that was developed in order to analyse the relationship between the competitive strategies and the communication strategies adopted by enterprises of Rio Grande do Sul. Focusing the furniture industry, on its segment of kitchens and dining rooms, and the wine industry, on its segment of fine wines, this dissertation examines the aspect of the congruence between these two kinds of strategies and its impact on the business performance.

This research represents the evolution of the studies that are being developed about that subject and has, as its principal objective, to verify, in reality, the theoretical conclusions of the Referential of Congruence between Competitive Strategies and Communication Strategies presented by Karsaklian & Rodrigues (1990). The basic question that had guided this survey can be summarized by this statement: in a certain industry, or industrial segment, the more representative enterprises, with the best market performance, have congruence among their competitive strategies and their communication strategies, according to the referential cited?

The sample of the study comprised the six more representative enterprises of the furniture industry and of the wine industry of RS, that compete in the referred segments, and their respective advertising agencies, totalizing 24 analysis elements. The data were gathered by individual interviews, using a questionnaire with opened questions, that had envolved essential aspects of each strategy. In the case of enterprises, the questionnaire was submitted to the principal executive with responsibility for the strategic decisions of each enterprise. In the ad agencies, the questionnaire was answered by the person in charge to attend the count.

Besides the analysis of the subject according to the objective focused, the final results of this research give an opportunity to an examination of the relationship enterprises-ad agencies, considering the perception that the second has of the competitive proposal of the first one. Moreover, this survey gives to us a comprehensive overview, although restricted, of two important "gaucho" industrial sectors.

## SUMARIO

	Página
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
LISTA DE QUADROS .....	xiv
LISTA DE ANEXOS .....	xvi

### CAPITULO

I. INTRODUÇÃO .....	1
1. Importância do estudo .....	2
2. Definição do problema .....	3
3. Delimitação do tema .....	5
4. Objetivos do estudo .....	6
5. Limitações .....	7
6. Estrutura do trabalho .....	8
II. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....	10
1. A troca em marketing .....	11
2. O processo de comunicação .....	13
3. A competição de mercado .....	16
4. Estratégias empresariais .....	20
4.1 Estratégias competitivas .....	21
4.1.1 Liderança no Custo .....	28
4.1.2 Diferenciação .....	30
4.1.3 Enfoque .....	31

4.2	Estratégias de comunicação .....	34
4.2.1	Benefício de Produto .....	39
4.2.2	Imagem-Identificação .....	40
4.2.3	Posicionamento de Produto .....	44
5.	A congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação .....	45
III.	MÉTODOS DE PESQUISA .....	62
1.	Delimitação do universo .....	63
2.	Seleção da amostra .....	65
3.	Variáveis do estudo .....	66
3.1	Definição teórica das variáveis .....	67
3.2	Definição operacional das variáveis .....	68
4.	Coleta dos dados .....	69
4.1	Instrumento de coleta dos dados .....	69
4.2	Procedimentos de coleta dos dados .....	70
IV.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	72
1.	Indústria moveleira .....	76
1.1	Estratégias competitivas .....	80
1.2	Estratégias de comunicação .....	98
1.3	Percepção das agências .....	111
2.	Indústria vinícola .....	127
2.1	Estratégias competitivas .....	131
2.2	Estratégias de comunicação .....	147
2.3	Percepção das agências .....	156
V.	CONCLUSÕES DO ESTUDO .....	166
	ANEXOS .....	174
	BIBLIOGRAFIA .....	200

## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. O MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	14
2. O MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE SCHRAMM .....	16
3. O MODELO DE FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	23
4. AS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GÊNICAS DE PORTER ....	28
5. A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE TROCA .....	45
6. A QUESTÃO DA CONGRUÊNCIA .....	48
7. A CONGRUENCIA ENTRE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS E ESTRATEGIAS DE COMUNICAÇÃO .....	60
8. A CONGRUENCIA NA INDÚSTRIA MOVELEIRA .....	168
9. A CONGRUENCIA NA INDÚSTRIA VINÍCOLA .....	169

Faculdade de Ciências Econômicas  
Biblioteca Gladis W. do Amaral

## LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	33
2. COMPARAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E A ESTRATÉGIA DE BENEFÍCIO DE PRODUTO .....	49
3. COMPARAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E A ESTRATÉGIA DE IMAGEM-IDENTIFICAÇÃO .....	53
4. COMPARAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E A ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE PRODUTO .....	56
5. REFERENCIAL DE CONGRUENCIA ENTRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....	59
6. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO .....	79
7. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA ...	80
8. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA ...	89
9. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA .	98
10. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA .	105
11. PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Raul Moreau/Carraro) .....	112
12. PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Expressão/Madecenter) .....	114
13. PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Módulo/Pozza) .....	117
14. PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Exacta/Dell Anno) .....	119

15.	PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Escala/Florense) .....	121
16.	PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Expressão/Todeschini) .....	123
17.	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR VINÍCOLA .....	130
18.	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA IND. VINÍCOLA .....	131
19.	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA IND. VINÍCOLA .....	140
20.	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA IND. VINÍCOLA .....	147
21.	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA IND. VINÍCOLA .....	152
22.	PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Expressão/Aurora) .....	156
23.	PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Marca/Georges Aubert) .....	158
24.	PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (JPMB/Peterlongo) .....	160
25.	PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS (Exitus/Rio Grandense) .....	162

## LISTA DE ANEXOS

Anexo		Página
1.	IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS .....	175
2.	ROTEIROS DE ENTREVISTA .....	186
3.	CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	198

## CAPITULO I - INTRODUÇÃO

Este capítulo expõe os aspectos introdutórios da presente dissertação, procurando indicar as bases de sua elaboração. São apresentadas a importância do estudo, o tema, o problema, os objetivos e as limitações da pesquisa, e, finalmente, a estrutura geral do trabalho.

## 1. IMPORTANCIA DO ESTUDO

Nos dias atuais, muito se tem discutido a respeito da adequação das estratégias e políticas internas das empresas como fator de otimização de seu desempenho. No entanto, são encontrados poucos trabalhos que abordem o assunto. A análise da congruência entre estratégias competitivas genéricas e estratégias de comunicação é bastante recente, não tendo sido encontrados outros registros que enfoquem esse aspecto específico, além dos estudos de Karsaklian & Rodrigues.

A pesquisa desenvolvida na presente dissertação torna-se relevante na medida em que amplia a análise do tema, permitindo a continuidade e o enriquecimento das investigações iniciadas por esses dois autores. O aprofundamento dessa análise deverá fornecer esclarecimentos a várias indagações emergentes acerca da questão da congruência entre estratégias.

Este estudo permitirá, aos que se interessam pelo tema, ou vierem a se interessar, uma melhor compreensão da estrutura teórica das estratégias competitivas genéricas e das

estratégias de comunicação, além de uma informação importante para trabalhos relacionados ao estudo de estratégias empresariais.

Poderá ensejar, ainda, a realização de outros na área de marketing, com a utilização de um método de pesquisa semelhante. Além disto, os resultados aqui obtidos poderão servir, aos responsáveis pela formulação de estratégias de empresas, como orientação na definição de um caminho seguro em busca de um desempenho superior de mercado.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O conceito de marketing evoluiu para o estágio em que adota o aspecto da troca e o foco no consumidor como idéias centrais. Em função disso, o desenvolvimento de estratégias mercadológicas deve estar embasado na relação empresa/consumidor (ofertante/demandador) de um determinado bem ou serviço.

O relacionamento empresa/consumidor caracteriza-se pela transação não somente de bens e/ou serviços entre as duas partes, mas de elementos que expressam valor para ambos. A troca é vista como um processo onde as partes envolvidas negociam para chegar a um acordo que as satisfaça.

Staudt, Taylor & Bowersox (1976) observam que num ambiente de livre iniciativa a busca do objetivo de realizar

trocas gera competição de mercado. As empresas competem para conquistar o consumidor, buscando uma posição de mercado mais favorável em relação a seus concorrentes, e adotando determinada estratégia competitiva sugerida por Porter (1986). A posição de mercado será tanto mais favorável quanto o for a resposta do consumidor às ações da empresa.

Para que haja a resposta é necessário, no entanto, um estímulo. Para estabelecer essa relação, as empresas precisam comunicar-se com o consumidor de maneira a persuadi-lo e motivá-lo a realizar a troca. O processo de comunicação envolvido determina a adoção de estratégias de comunicação para a ação empresarial.

As empresas procuram vender seus bens e serviços enquanto o consumidor deseja comprá-los. A otimização das vendas de uma empresa vai depender não só da postura competitiva que ela adota em relação aos seus concorrentes, mas, também, de como a empresa se comunica com seu mercado consumidor.

Sob esse aspecto, a consideração da necessidade de uma congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação ganha especial relevância. Para comunicarem-se com o mercado, normalmente as empresas utilizam-se de agências de propaganda, que encarregam-se das estratégias de comunicação, enquanto que as estratégias competitivas são estabelecidas pela própria empresa. Mas até que ponto a estratégia de comunicação está adequada à estratégia competitiva da empresa? Qual o nível

de percepção que a agência tem da proposta competitiva da empresa? Há, realmente, uma relação determinante entre a congruência entre estratégias empresariais e um desempenho superior de mercado? A pesquisa desenvolvida na presente dissertação está comprometida com a busca de esclarecimentos a essas questões.

### 3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Através da análise das características de cada uma das estratégias competitivas genéricas classificadas por Porter (1986) e das estratégias de comunicação definidas por DeLozier (1976), Karsaklian & Rodrigues (1990) desenvolveram um quadro referencial que procura indicar quais são as combinações congruentes (não-discordantes) entre os dois tipos de estratégias

Ao tomar como ponto de partida esse referencial desenvolvido, o presente trabalho considera as mesmas fontes bibliográficas utilizadas. Portanto, esta dissertação assume o modelo das três estratégias competitivas genéricas que Porter (1986) definiu - Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque -, a despeito de trabalhos recentes que criticam tal classificação (ver Mintzberg, 1988), ou mesmo que a alteram. Recentemente, Porter (1989) propôs uma classificação de quatro estratégias, dividindo a terceira em Enfoque no Custo e Enfoque na Diferenciação.

Com relação à classificação das estratégias de comunicação de DeLozier (1976), o posicionamento é semelhante, ao considerá-la como fundamento teórico, portanto crível e aceita.

Karsaklian & Rodrigues (1989), ao analisar a importância da congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação, defendem a idéia de que os objetivos competitivos e os de comunicação de uma empresa devem relacionar-se de modo a possibilitar que a performance da comunicação consiga orientar o comportamento do consumidor final no sentido de atingir os objetivos empresariais do anunciante. Este relacionamento entre as estratégias foi chamado de congruência na medida em que se partiu do princípio de que, dada uma estratégia competitiva, nem toda e qualquer estratégia de comunicação é capaz de adequar-se a ela a ponto de alcançar os objetivos mercadológicos num nível ótimo.

#### 4. OBJETIVOS DO ESTUDO

##### 4.1) Objetivo geral:

a) Verificar a congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação, com base no Referencial de Congruência, enfocando as empresas mais representativas dos setores moveleiro e vinícola do estado do RS.

#### 4.2) Objetivos específicos

a) Identificar as estratégias competitivas das empresas envolvidas no estudo, a partir do modelo sugerido por Porter (1986).

b) Identificar as estratégias de comunicação adotadas por essas empresas, à luz da classificação proposta por DeLozier (1976).

c) Verificar a percepção que as agências de propaganda têm das propostas competitivas de seus clientes.

d) Analisar o relacionamento entre os dois tipos de estratégias de acordo com o referencial de congruência de Karsaklian & Rodrigues.

#### 5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação do presente estudo é a impossibilidade de generalização de suas conclusões. Em primeiro lugar, os resultados serão aplicáveis, a priori, somente às duas classificações de estratégias empresariais analisadas, não admitindo nenhuma tentativa de validação externa. Em segundo lugar, os resultados obtidos referem-se exclusivamente aos dois tipos de indústrias (moveleira e vinícola) analisados, não permitindo sua reaplicação em outras áreas do setor industrial gaúcho.

Deve-se salientar, ainda, que, mesmo dentro da própria indústria considerada (moveleira ou vinícola), talvez os resultados tenham sua validade discutível. Isso decorre do tipo de empresas selecionadas para compor a amostra, com a utilização de critérios de porte, faturamento e lucro líquido. Como o presente estudo teve o propósito de analisar as seis empresas mais representativas de cada segmento industrial focalizado, outras empresas menores não foram analisadas. Talvez, entre estas, possam existir algumas que apresentem uma combinação congruente de estratégias e um desempenho empresarial superior, atuando num segmento específico de mercado. Este fato limita a aplicação dos resultados obtidos por esta pesquisa nos segmentos industriais analisados.

## 6. ESTRUTURA DO TRABALHO

No sentido de dar uma ordenação metodológica adequada à presente dissertação, sua estrutura foi dividida em cinco capítulos distintos, cada um deles atendendo à organização de tópicos correlacionados.

O primeiro capítulo, do qual faz parte este item, visa reunir todo o conteúdo introdutório do estudo, como a sua importância, a definição do problema e a delimitação do tema, os objetivos que nortearam a pesquisa, e suas limitações.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura correlata, quando são analisados os principais autores e suas concepções sobre o tema. Esse capítulo fornece a base teórica que fundamenta a pesquisa.

O capítulo seguinte descreve os procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa, discutindo aspectos de variáveis, amostra e coleta de dados.

No quarto capítulo, é feita uma breve descrição das indústrias moveleira e vinícola, incluindo as empresas que compõem a amostra de cada setor. Neste capítulo, ainda, é desenvolvida a análise dos dados e informações coletadas e apresentados os resultados decorrentes.

Por fim, o quinto capítulo corresponde às conclusões resultantes das análises desenvolvidas no capítulo anterior e às considerações finais do estudo.

Encerram o presente trabalho uma lista de anexos, que procuram detalhar melhor alguns aspectos abordados no texto e as referências bibliográficas, que deram suporte teórico ao desenvolvimento do estudo.

## CAPITULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No sentido de expor as principais idéias e concepções que fundamentam a presente pesquisa, este capítulo trata da revisão da literatura correspondente. As abordagens da troca em marketing, da competição de mercado e do processo de comunicação justificam-se pela sua importância na compreensão dos conceitos e processos que conduziram à discussão da congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação.

## 1. A TROCA EM MARKETING

"O marketing envolve atividades que provêm satisfação de necessidades e desejos dos consumidores e acha-se intimamente envolvido com o processo de troca".

Schewe & Smith (1982)

A citação acima demonstra a relação do marketing com a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores através da troca. Os executivos de marketing, segundo Schewe & Smith (1982), precisam reconhecer e compreender as necessidades e desejos dos consumidores e, depois, determinar qual a melhor maneira de atendê-los. Consegue-se a satisfação, ainda segundo esses autores, através do processo de troca na sociedade, e a meta do marketing é facilitar a troca para que a satisfação seja aumentada para todas as partes envolvidas.

Compartilhando idéia semelhante, Kotler (1988a, p.32) afirma que "a existência do marketing verifica-se quando o homem decide satisfazer suas necessidades e desejos de uma forma que pode ser chamada de troca". Na realidade, a troca é uma importante função na nossa economia, pois é através do processo de troca que o valor é desenvolvido, já que, normalmente, as partes envolvidas tendem a se beneficiar com a realização da troca, conforme enfatizam Staudt, Taylor & Bowersox (1976) e Kotler (1988a).

Segundo Staudt, Taylor & Bowersox (1976), a disponibilidade de bens e serviços e o "desejo" do comprador em tê-los determinam o valor envolvido na troca. Antes de um comprador tomar posse de um bem ou serviço, como frisa Fisk (1969, p. 22), "ele tem que concordar em dar algo de igual valor para o vendedor. Normalmente, dinheiro."

Conforme Schewe & Smith (1982), para que ocorra uma troca, cada parte deve desejar mais o que será recebido do que aquilo que terá que dar, isto é, ambas as partes precisam sentir que sua satisfação total será maior em razão da troca.

Abordando aspecto semelhante, Lambin (1986) destaca que, para ocorrer um encontro entre oferta e procura, fluxos de comunicação devem existir entre as partes integrantes do processo de troca, notadamente por iniciativa do ofertante.

## 2. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

"Comunicação é o processo pelo qual um esforço, verbal ou não, é feito por uma fonte para mandar uma mensagem, através de um canal, para estabelecer uma comunicação com o receptor".

Staudt, Taylor & Bowersox (1976)

Partindo dessa definição, podemos dizer que comunicar é tornar algo comum entre uma fonte e um receptor. Segundo Aristóteles, citado por Berlo (1960, p.16), "comunicação é a procura de todos os meios disponíveis de persuasão". Na medida em que se consegue persuadir a ponto de tornar comum um determinado ponto de vista, está se colocando em funcionamento um processo de comunicação. A comunicação é a base das relações humanas. Ela existe para influenciar, para afetar com intenção.

O objetivo e a audiência da comunicação são inseparáveis. Para Berlo (1960, p. 24), "todo comportamento da comunicação tem como objetivo a obtenção de uma reação específica de uma pessoa específica". Desta forma, quanto mais específico for o objetivo, maiores serão as chances de que a comunicação atinja, satisfatoriamente, a audiência desejada. Mas este processo nem sempre é muito consciente. Quando a conduta torna-se habitual, definir ou repensar os objetivos parece desnecessário e isto tende a levar à acomodação no que diz respeito à verificação do cumprimento dos objetivos.

Como todo processo, a comunicação é um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo. A base do conceito de processo é a crença de que a realidade física não pode ser descoberta pelo homem; ela tem que ser criada pelo homem. A própria linguagem, como tem sido usada pelos povos através dos tempos, segundo Berlo (1960), é um processo.

Os vários elementos do processo de comunicação devem ser considerados tanto pelo emissor, como pelo receptor. O modelo do processo de comunicação, na figura 1, representa as partes do sistema que o compõe.

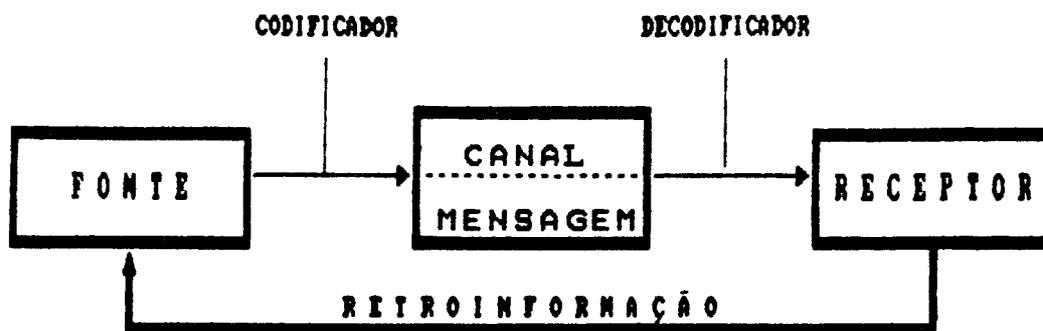


Fig. 1 - O modelo do processo de comunicação.  
Fonte: Schewe & Smith, 1982, p. 398.

O codificador e o decodificador são os responsáveis pela manutenção da fidelidade da comunicação. Conforme Berlo (1960), suas tarefas são, respectivamente, expressar perfeitamente o que a fonte quer dizer e traduzir a mensagem, para o receptor, com total exatidão.

Segundo Berlo (1960) ainda, "como fontes e receptores, levamos conosco imagens de nós próprios e um conjunto de expectativas na codificação, na decodificação e na resposta de mensagens". A existência destas expectativas pressupõe uma empatia e a análise da comunicação preocupa-se com a interdependência produzida pelas expectativas sobre como os outros responderão à mensagem. Esta interdependência pode ser analisada como uma seqüência de ação e reação.

Para Berlo (1960), o nível final de complexidade interdependente é a interação, que denomina o processo de assunção recíproca de papéis, isto é, o desempenho mútuo de comportamentos empáticos. À medida que se desenvolve a interação, as expectativas tornam-se perfeitamente interdependentes, pois o objetivo da interação é a fusão da pessoa e do outro; a total capacidade de antecipar, de predizer e comportar-se de acordo com as necessidades conjuntas da pessoa e do outro.

Staudt, Taylor & Bowersox (1976) afirmam que sendo que as partes do sistema que representa o processo de comunicação são interdependentes, distorções podem ocorrer se, por exemplo, a fonte não tem uma informação válida ou adequada, ou se a velocidade desta não é compatível com a necessidade do receptor. Este tipo de distorção pode criar barreiras à comunicação, como representa o modelo de Schramm.

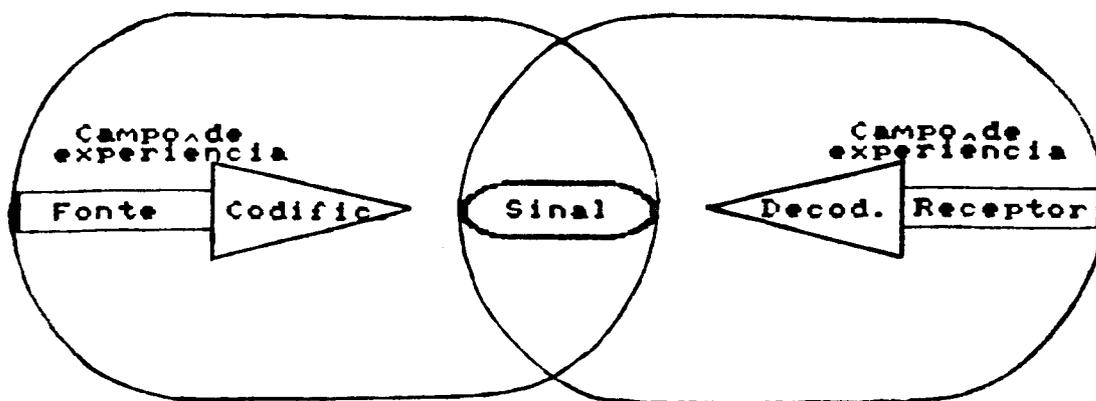


Fig. 2 - O modelo do processo de comunicação de Schramm.  
 Fonte: Staudt, Taylor & Bowersox, 1976, p. 347.

Quanto maior for a experiência comum a ambas as partes, mais fácil será a comunicação. Por outro lado, se não houver experiência comum, a comunicação torna-se impossível. A adequação da comunicação deve dar-se em todas as partes do sistema. A mensagem codificada e emitida pela fonte deve estar de acordo com seu objetivo, utilizando um meio que transmita a mensagem adequadamente. Este, por sua vez, deve estar em sintonia com a fonte, no que diz respeito ao interesse com relação à mensagem, acesso ao canal de transmissão e fidelidade de decodificação.

### 3. A COMPETIÇÃO DE MERCADO

Em economias livres, as empresas atuam em um ambiente de competição, de liberdade de iniciativa e orientado para o mercado. Partindo dessa premissa, Staudt, Taylor & Bowersox (1976) analisam a competição de mercado sob o aspecto de

sua estrutura e de seu comportamento. Sob o ponto de vista estrutural, estes autores encaram a competição como um sistema em equilíbrio delicado e complexo, através do qual a sociedade satisfaz suas necessidades e desejos. Mais adiante, tratando a competição como uma forma de comportamento estes autores definem-na como "a rivalidade de uns pela preferência de outros" (p. 4).

Este aspecto de rivalidade também é apresentado na abordagem que Fisk (1969) faz da competição de mercado. Para este autor, a palavra competição significa rivalidade organizada para atingir alguma meta. Esta rivalidade pode ser de preços, de serviços, de empreendimentos ou de diferenciação no produto. Para Fisk (1969, p. 620), "as sociedades ocidentais têm encorajado a competição, considerando-a uma instituição importante no atingimento das metas sociais".

Segundo Fisk (1969) ainda, a estrutura da competição mudou muito desde os tempos do mercado aberto na Idade Média, no qual numerosos compradores e vendedores mascateavam produtos não diferenciados e alimentos sob condições semelhantes do que hoje é conhecido como competição pura e perfeita. Para este autor, o mundo moderno caracteriza-se pela rivalidade entre poucas grandes empresas chamadas oligopolistas.

Neste ponto, é importante apresentar a definição clássica dos cinco tipos de competição de mercado. Reportando-nos a Kotler (1988a, p. 237), que apresenta esses cinco tipos sob um ponto de vista mercadológico, temos:

a) Monopólio puro: que existe quando somente uma empresa fornece um certo bem e/ou serviço num determinado local ou área (correios e telégrafos, energia elétrica, etc.). Este monopólio pode ser o resultado de uma determinação governamental, uma patente, uma licença, economias de escala, ou outros fatores.

b) Oligopólio puro: consiste de poucas empresas produzindo essencialmente a mesma "commodity" (gasolina, aço, etc.) Neste caso, quando os competidores têm bens e/ou serviços semelhantes, a vantagem competitiva poderá ser obtida através da redução de custos.

c) Oligopólio diferenciado: consiste de poucas empresas produzindo bens e/ou serviços que são parcialmente diferenciados (automóveis). A diferenciação pode ocorrer em qualidade, características do produto, estilo ou serviços. Cada competidor busca a liderança de mercado através de um desses atributos, atrai clientes enfatizando um atributo, e cobra por este atributo.

d) Competição monopolística: consiste de muitos competidores em condições de diferenciar sua oferta integralmente ou em parte (restaurantes, lojas). Muitos competidores tendem a focar segmentos de mercado onde eles possam identificar e suprir as necessidades do consumidor de modo mais eficaz.

e) Competição pura: consiste de muitos competidores oferecendo o mesmo produto ou serviço (mercado de ações, mercado de "commodities"). Desde que não haja base para diferenciação, o preço dos competidores será o mesmo. Os vendedores poderão desfrutar de boas margens de lucro em função de seus baixos custos em produção e distribuição.

Citando Chamberlin, Rodger (1965) encara a competição como uma ação independente de empresas orientadas para o lucro, que oferecem incentivos aos seus clientes, estando, estes, livres para aceitar incentivos alternativos oferecidos por empresas concorrentes. Para Chamberlin (apud Rodger, 1965), o mercado, para cada vendedor, é único e onde tal diferenciação exista, mesmo pequena, os compradores estarão ligados aos vendedores não ao acaso, mas de acordo com sua preferência.

Um outro enfoque de competição de mercado é apresentado por Weitz (1985, p. 229), que encara a competição como "um processo pelo qual vendedores independentes competem por clientes em um mercado". Segundo este autor, é difícil imaginar uma decisão em marketing que não seja afetada pela atividade competitiva.

A visão que Alderson (1957, p. 108) tem da competição é de "uma guerra de movimentos na qual um dos participantes, a todo momento, está em busca de estratégias que melhorem a sua posição relativa".

Nessa "guerra" de estratégias, Porter (1989) considera que a competição está na base do sucesso ou do fracasso a que uma empresa está sujeita, determinando as atividades apropriadas que podem contribuir para o seu desenvolvimento, como inovações, uma cultura coesa e uma boa implementação estratégica.

#### 4. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para compreender o que é estratégia e como se relaciona com o aspecto operacional da empresa, é importante examinar, como apontam Tregoe & Zimmerman (1984), duas facetas críticas para a sobrevivência de todas as organizações: o que desejam ser e como chegar a sê-lo.

Segundo Kotler (1988a, p. 87), "os objetivos são a expressão do caminho que a empresa pretende seguir, a estratégia é o projeto final para chegar lá". Para o êxito de uma estratégia deve-se compreender, com clareza, o que ela é e qual o produto final de sua formulação, asseguram Tregoe & Zimmerman (1984).

Com relação às estratégias empresariais, Oliveira (1988, p. 20) afirma que "sua finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e o programa de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos da empresa". A necessidade da empresa ajustar-se ao seu ambiente, em geral em constante mudança, implica, muitas vezes, que ela altere suas próprias características. Esse "ajustamento" é visto por esse autor como estratégia empresarial.

Na busca desse ajustamento no seu mercado competitivo, a empresa adota uma determinada postura estratégica, que é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação a cumprir. São desenvolvidas várias estratégias, dentre elas, as competitivas e as de comunicação, necessárias ao relacionamento com a concorrência e com os consumidores, e fundamentais à consecução dos objetivos da empresa.

#### 4.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Em economias capitalistas, as empresas não atuam sozinhas, e disputam um mercado de extrema competição pela preferência dos consumidores. Como salienta Kotler (1988a, p. 139) "uma empresa raramente está sozinha no seu esforço de servir um dado mercado. O sistema mercadológico da empresa é cercado e afetado por um exército de competidores". Nesse contexto competitivo, que a partir desse ponto passa a ser chamado de indústria, ou seja, um grupo de firmas que oferecem um produto ou classe de produtos que são substitutos próximos entre si, conforme define Porter (1986), os primeiros, os líderes, têm maiores chances de sobrevivência e progresso. Qualquer ação efetuada ou pretendida por uma empresa deve estar inserida no contexto da estratégia que tal ação implica. A estratégia deve buscar uma condição de liderança na indústria.

A posição de uma empresa na indústria é determinada pelo seu desempenho e, no pensamento estratégico contemporâneo, é fundamental a noção de que ela deve ter uma vantagem sobre seus concorrentes. Para Porter (1989), a vantagem competitiva é a base do desempenho superior de uma empresa em mercados competitivos. E a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável numa indústria.

Para Porter (1986, p. 22), ainda, "a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente". O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica, e o grau dessa concorrência depende de cinco forças, como aponta Porter (1986): a rivalidade entre as empresas existentes, a ameaça de novos entrantes, a pressão de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores. Essas cinco forças, em conjunto, influenciam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido, variando de intensas em indústrias como as de pneus, papel e aço, a relativamente moderadas em indústrias como as de serviços e equipamentos de perfuração de petróleo, cosméticos e artigos de toalete. A figura 3 apresenta o modelo das forças competitivas descritas por Porter.

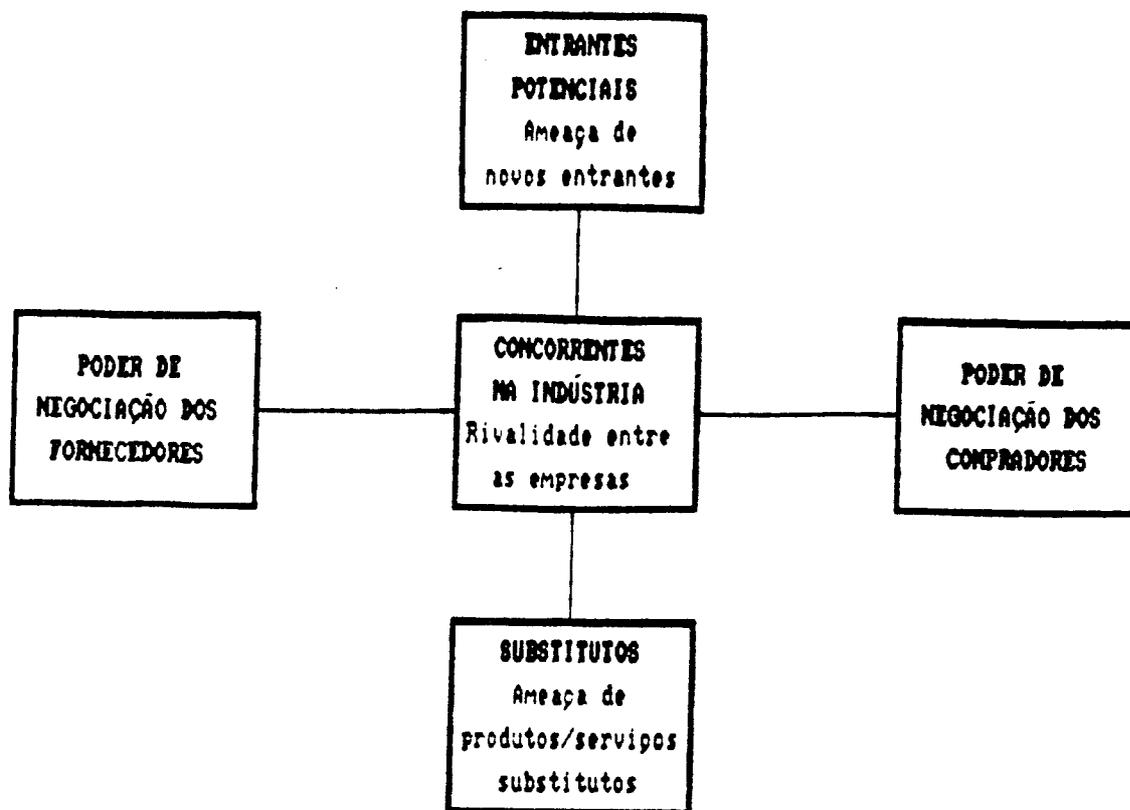


Fig. 3 - Forças que influenciam a concorrência na indústria.  
Fonte: Porter, 1986, p. 23.

A ameaça de novos entrantes relaciona-se à ameaça de empresas entrarem para uma indústria trazendo nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, frequentemente, recursos substanciais. Como consequência desta entrada, a rentabilidade pode ser reduzida, ou em função da queda nos preços, ou em função do aumento dos custos dos participantes. Essa ameaça de entrada, no entanto, depende de barreiras de entrada em conjunto com a reação que o entrante pode esperar da parte dos concorrentes já estabelecidos. Se as barreiras forem altas, o entrante pode esperar acirrada retaliação dos concorrentes na defensiva, e a ameaça de entrada será pequena.

A segunda força competitiva é a pressão de produtos substitutos, cuja existência parte do pressuposto de que todas as empresas, numa dada indústria, estão competindo, em termos amplos, com concorrentes que fabricam produtos substitutos. Os substitutos tendem a reduzir os retornos potenciais de uma indústria, colocando um limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

A rivalidade entre empresas existentes, a terceira força competitiva, assume a forma comum de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, "batalhas" de publicidade, lançamento de novos produtos e aumento de serviços e garantias ao cliente. Ela é influenciada por fatores estruturais como taxa de crescimento da indústria, número de concorrentes e altas barreiras de saída. Os preços e os custos da concorrência são influenciados pela rivalidade em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas.

A quarta força competitiva é o poder de negociação dos compradores, e está relacionada ao fato de que estes forçam os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Fatores como volume de compras, concentração do grupo de compradores ou padronização do produto influenciam esse poder de negociação.

Por fim, a quinta força competitiva, descrita por Porter, é o poder de negociação dos fornecedores, que determinam os custos das matérias-primas e de outros insumos. Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Dado que a essência da formulação de uma estratégia empresarial é relacionar a empresa ao seu meio ambiente, a definição e o desenvolvimento de uma estratégia competitiva necessita da análise da indústria e da sua concorrência. Desta forma, poderá ser possível atingir as metas de uma empresa em determinada indústria, encontrando uma posição em que a empresa possa melhor se defender contra as cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

De modo amplo, isto compreende três abordagens possíveis, apontadas por Porter (1986):

a) Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas, seja através da construção de defesas contra tais forças, ou através da determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas.

b) Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa, visando influenciar as causas das forças competitivas.

c) Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo, antes que os rivais o identifiquem.

Assim como a concorrência está baseada na atuação das cinco forças, a escolha da estratégia competitiva a ser adotada, para o seu enfrentamento, baseia-se em duas questões centrais: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Sendo a atratividade da indústria o primeiro fator fundamental da rentabilidade de uma empresa, a estratégia competitiva deve ser definida através de um adequado entendimento das regras da concorrência que determinam tal atratividade.

A posição competitiva determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Porter (1989) defende que uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável em custo ou diferenciação. Na tentativa de estabelecer vantagens competitivas, as empresas desenvolvem competências distintas, perseguindo, de acordo com sua estratégia, tanto custos mais baixos em operação, quanto uma diferenciação através de um valor superior para seus clientes.

Essa vantagem competitiva pode resumir-se em aspectos do desempenho empresarial que proporcionem um posicionamento favorável da empresa em relação à concorrência, uma liderança. Essa vantagem não permitirá desempenhos acima da média a menos que seja sustentável frente aos seus concorrentes. O aspecto da sustentabilidade exige que a vantagem competitiva resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Porter (1986) salienta que os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança no custo, diferenciação e enfoque.

Enquanto as estratégias de liderança no custo e diferenciação buscam estabelecer vantagens competitivas em um limite amplo de segmentos industriais, a estratégia de enfoque visa a uma vantagem, em custo ou diferenciação, num segmento estreito, conforme representa a figura 4.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
C O M P E T I T I V O	Âmbito de toda a indústria	Liderança de custo	Diferenciação
	Um único segmento	E n f o q u e	

Fig. 4 - As três estratégias genéricas.  
Fonte: Porter, 1986, p. 53.

Numa abordagem mais detalhada, são apresentadas a seguir as três estratégias competitivas genéricas.

#### 4.1.1 Liderança no custo

Esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para o objetivo de obter os menores custos em relação aos concorrentes. Desta forma, muita atenção administrativa deve ser dada ao controle de custos.

Apesar da presença de intensas forças competitivas, uma posição de baixo custo de uma empresa produz retornos acima da média. Os fatores que levam a esta posição em geral também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, além disso, a empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais.

Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as vantagens de custo. Normalmente, esses produtores vendem um produto-padrão, "sem maquilagem". Contudo, um líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder em custo poderá ser forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas, o que poderá anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Para ser atingida a meta da estratégia de liderança no custo, conforme salienta Porter (1986), alguns aspectos devem ser observados na implementação de tal estratégia.

- a) manutenção de uma ampla linha de produtos, de modo a diluir os custos;
- b) produtos de "design" e processo de fabricação simplificados;
- c) acesso privilegiado a matérias-primas;
- d) tecnologia patenteada;
- e) montagens automatizadas;
- f) instalações de dimensões eficientes;
- g) perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência;

- h) investimentos de capital em equipamentos atualizados;
- i) fixação de preços agressivos;
- j) prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado;
- k) atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume de vendas;
- l) eliminação de clientes marginais;
- m) redução de custos em publicidade, assistência a clientes, pesquisa & desenvolvimento, força de vendas;
- n) controle rígido de custos e despesas gerais.

#### 4.1.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica, apresentada por Porter (1985), baseia-se na diferenciação do bem ou serviço oferecido pela empresa de modo a criar algo que seja valorizado pelos compradores e que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A empresa seleciona um ou mais atributos que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se de modo singular para satisfazer estas necessidades. Esta singularidade proporciona à empresa o que Porter (1989) chama de "preço-prêmio".

A lógica dessa estratégia exige que uma empresa escolha atributos para singularizar-se que sejam, realmente, diferentes dos seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa

esperar um preço-prêmio. Uma empresa que adote esta estratégia deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da implementação de tal estratégia. No entanto, a empresa não deve ignorar o aspecto dos custos, embora estes não sejam o alvo estratégico primário.

Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria, podendo estar baseados no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de marketing e outros fatores.

Atingir a diferenciação pode impedir a obtenção de uma alta parcela de mercado, pois, em geral, requer um sentimento de exclusividade da parte do consumidor, que é, normalmente incompatível com essa alta parcela. Desta forma, na implementação de uma estratégia de diferenciação, alguns aspectos devem ser considerados, tais como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, intenso apoio ao consumidor, publicidade, etc. Os métodos para diferenciação podem estar baseados em várias dimensões como o projeto ou imagem da marca, tecnologia, rede de fornecedores, assistência técnica, etc.

#### 4.1.3 Enfoque

Esta terceira estratégia genérica é bem diferente das outras duas anteriores, pois está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa enfoca um determinado grupo comprador, um segmento da linha de

produtos, ou um mercado geográfico e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros.

Esta estratégia baseia-se no fato de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Esta estratégia pode ter seu enfoque no custo, quando uma empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento-alvo, ou enfoque na diferenciação, quando uma empresa busca a diferenciação no seu segmento-alvo.

O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem. A essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria. Esta estratégia sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida, determinando, necessariamente, um "trade-off" entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Além das distinções apontadas até aqui, o quadro 1, na página a seguir, identifica outras características necessárias ao sucesso da implementação dessas estratégias.

QUADRO 1

ESTRATEGIA GENERICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital  Boa capacidade de engenharia de processo  Supervisão intensa da mão-de-obra  Produtos projetados para facilitar a fabricação  Sistema de distribuição com baixo custo	Rígido controle de custos  Relatórios de controle frequentes e detalhados  Organização e responsabilidades estruturadas  Incentivos baseados em metas quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing  Engenharia do produto  Tino criativo  Grande capacidade em pesquisa básica  Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia  Longa tradição ou habilidade trazida de outros negócios  Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em desenvolvimento do produto, P&D e marketing  Avaliações e incentivos subjetivos  Ambiente ameno para atrair mão- de-obra altamente qualificada
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta em particular	

Fonte: Porter (1986, p. 54)

Conforme afirmam Abell & Hammond (1979), o processo de formulação de uma estratégia competitiva, o qual inicia sua fase analítica com o conceito de missão empresarial, tem, na definição do negócio, sua deliberação mais crucial da fase decisória. Para Oliveira (1988), a formulação e a implementação, de forma efetiva, de qualquer das estratégias genéricas requer comprometimento total da empresa, bem como uma série de suportes organizacionais. Este comprometimento total da organização com as estratégias adotadas faz com que estas não sejam limitadas a uma assimilação interna da empresa. Na realidade, não só as estratégias competitivas, mas toda a conduta empresarial não tem sentido se não for comunicada ao seu mercado, ou seja, aos elementos que compõem as cinco forças competitivas atuantes no modelo de Porter.

#### 4.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICAÇÃO

Conforme Staudt (1965, p. 353 apud DeLozier, 1976), "a eficiência do marketing depende, significativamente, da eficiência da comunicação. O mercado, na realidade, é energizado (ou ativado) através de um fluxo de informações. A forma como o comprador percebe a oferta de mercado do vendedor é influenciada pelo volume e tipo de informações que ele tem sobre a oferta e a sua reação a esta informação".

O ato de comunicação em marketing compreende os mesmos mecanismos de qualquer outro tipo de comunicação humana: alguém diz alguma coisa para outra pessoa, através de um canal,

para produzir um efeito. A comunicação entre vendedor e comprador possibilita que o primeiro supra os desejos do segundo. Segundo Fisk (1969), a comunicação no marketing serve para: (1) estabelecer e manter contato para a transação, (2) emitir mensagens persuasivas para motivar a transação, (3) fornecer "feedback" sobre a eficiência do marketing.

Para DeLozier (1976), a comunicação de marketing (1) é um processo que apresenta um conjunto de estímulos a um "target", objetivando evocar um conjunto de respostas e (2) estabelece canais para receber, interpretar e agir com relação às mensagens de mercado.

O alvo final de toda comunicação é a mente humana e, como afirmam Ries & Trout (1989, p.6), "na comunicação o menos é mais". Por este motivo, o comunicador deve procurar livrar sua mensagem de ambigüidades e simplificá-la ao máximo, para que a impressão perdure. A comunicação oportuna e coerente com os objetivos empresariais, que atinge com precisão o alvo do mercado cobiçado, pode gerar retornos altamente satisfatórios.

O ofertante é tanto emissor como receptor de mensagens. Num ambiente competitivo, a empresa, como emissora, deve procurar persuadir os consumidores a comprar seus produtos para atingir um certo nível de lucros. Pelo ponto de vista de receptora, a empresa deve sintonizar com o mercado, adaptando as mensagens ao presente mercado, às suas condições de alteração e para buscar novas oportunidades.

A posição de uma empresa num ambiente competitivo origina-se do relacionamento desta com o seu mercado. A força de uma organização provem da força que seu produto tem junto ao consumidor, ou seja, da posição que ele ocupa na mente humana. Por isto, pode-se dizer que quem determina o posicionamento das empresas, neste ambiente competitivo, é o próprio mercado. É o consumidor que classifica os competidores num "ranking", de acordo com suas preferências.

Entretanto, para analisar o mercado, não basta estudar o relacionamento empresa/cliente, mas é preciso vislumbrar o panorama industrial como um todo. Sem a clara visão da situação global, torna-se difícil reposicionar um concorrente, pois "no mercado de hoje, a posição do concorrente é tão importante quanto a sua própria" (Ries & Trout, 1989, p. 24).

A busca de uma posição de liderança numa determinada indústria, ou segmento industrial, gera a competição de mercado, e esta busca está estreitamente relacionada com a procura de uma posição favorável na mente do consumidor. No entanto, conquistar o primeiro lugar não é o fecho de uma exaustiva jornada competitiva, mas sim seu começo. A empresa líder deve, além de conquistar esta posição, consolidar a categoria do produto que oferece na mente do consumidor. Para isto, deve reforçar sua condição de liderança por estar na melhor posição, para aproveitar as oportunidades que aparecem, pois, conforme ilustram Ries & Trout (1989, p. 32), "a primeira marca a chegar ao cérebro do consumidor conquista, em média, uma fatia

de mercado duas vezes maior do que a marca que chega em segundo e mais do que o dobro da terceira colocada".

Seja qual for a posição conquistada por uma organização no seu mercado, seu relacionamento com este envolve a adoção de estratégias competitivas (orientadas para os concorrentes) e de estratégias de comunicação (orientadas para o consumidor). Estas últimas podem ser consideradas como as encarregadas de despertar o interesse do consumidor para a oferta e de aproximá-lo da empresa, motivando-o para a ação de compra. O processo de comunicação é uma produção bilateral de expectativas, e são exatamente aquelas geradas no consumidor que o movem através dos quatro níveis de comunicação: noção da existência do produto, compreensão de suas características e vantagens, convicção racional ou emocional de seus benefícios e ação de compra.

As estratégias de comunicação são utilizadas, então, para conduzir o consumidor através destes quatro níveis, criando um ambiente que favoreça a troca. Para tanto, diversos tipos de apelos são utilizados. Alguns referentes às características físicas do produto, outros buscando como referência elementos psicológicos do comportamento humano. Mas o objetivo de todas elas é, fundamentalmente, comunicar uma forma de satisfação das necessidades e desejos do consumidor.

Cada atividade que é percebida pelo marketing comunica algo sobre o produto ofertado e seus complementos. O

produto em si, através de suas qualidades, sua função utilitária, sua função de expressão e pela satisfação simbólica que transmite, comunica-se com o consumidor. A sua marca também pode comunicar aspectos como "status", qualidade, etc. A sua embalagem, além de identificar o produto, comunica através de suas funções técnica, de expressão, de visualização e de proteção. O preço do produto comunica que ele tem determinado valor para a troca e está, ainda, diretamente relacionado com a sua qualidade.

E, finalmente, os sistemas de distribuição, através da movimentação, exposição e do local onde o produto é vendido já sinalizam (comunicam) a qualidade, o "status" e, talvez, o preço do mesmo.

Como todo processo, o de comunicação apresenta mudanças com o passar do tempo. Não só as características do emissor e do receptor sofrem mutações, mas, também, podem ser observadas alterações no desempenho do canal transmissor, no codificador, no decodificador e na própria mensagem transmitida. Da mesma forma, um ambiente de livre mercado, que vai se transformando ao longo do tempo, exige das empresas, flexibilidade de ajustamento às suas novas potencialidades. Este ajustamento, ou adaptação, permite a busca de alternativas para atingir os objetivos da organização mais satisfatoriamente.

Para DeLozier (1976), a organização deve adaptar seus recursos para atingir determinados objetivos, o que

constituir-se-á na sua estratégia. No que diz respeito, especificamente, à elaboração de estratégias de comunicação, a empresa deverá levar em consideração as oportunidades, os recursos, os objetivos, as alternativas estratégicas e as tarefas específicas da comunicação em marketing.

Para DeLozier (1976), as estratégias de comunicação em marketing podem ser divididas em três categorias gerais. Analisando uma a uma, poderemos observar que a comunicação entre ofertante e demandador pode dar-se em níveis diferenciados, havendo, sempre, um nível ótimo para cada situação.

#### 4.2.1 Benefício de Produto

O fundamento básico da estratégia de Benefício de Produto é tomar como referência uma qualidade do produto ou um benefício que ele possa oferecer ao consumidor, para motivar a compra. Esta estratégia enfoca, especificamente, as qualidades do produto e os benefícios que serão revertidos ao usuário. Ela explora o que o produto tem de positivo e o que ele pode fazer pelo consumidor.

A idéia subjacente desta estratégia classificada por DeLozier (1976) é de que a empresa deve encontrar uma qualidade do seu produto, ou benefício para o consumidor, que o diferencie da oferta da concorrência. Seja através de pesquisa de mercado, ou da intuição do administrador, a organização deverá

identificar um único ponto referente ao aspecto qualidade/benefício, que será ressaltado pela comunicação.

O produto será apresentado como sendo o único capaz de beneficiar o consumidor num determinado aspecto, graças a uma qualidade específica que somente ele possui. Em outras palavras, o apelo que move esta estratégia refere-se à satisfação de um desejo específico do consumidor.

Apesar de ser uma estratégia potencialmente bem-sucedida para alguns tipos de produtos, ela pode ser facilmente imitada pela concorrência. Por este motivo, o líder de mercado deverá procurar, constantemente, reforçar a posição conquistada.

A estratégia de Benefício de Produto busca a diferenciação através da manipulação física e funcional do produto e, para que ela gere resultados satisfatórios, não só a propaganda e a promoção de vendas, mas todas as variáveis de comunicação - embalagem, preço, marca, produto (aspecto físico) - deverão comunicar a mensagem desejada.

#### **4.2.2 Imagem-Identificação**

##### **4.2.2.1 Imagem**

O principal objetivo da estratégia de imagem é criar, na mente do consumidor, uma impressão (figura, imagem) que distinga uma marca específica das demais. A construção de

imagens é uma forma refinada de atingir uma diferenciação de produto. Enquanto a estratégia de Benefício de Produto focaliza o aspecto físico e funcional do produto, a estratégia de Imagem cria diferenças psicológicas entre uma marca e as demais.

As empresas que oferecem produtos física e funcionalmente similares podem chegar à diferenciação buscando determinados aspectos psicológicos subjacentes aos produtos. Uma das formas de posicionar um produto na mente do consumidor, através da criação de diferenças psicológicas, é personalizar o produto, dando-lhe traços humanos. Desta forma, a oferta passa a assumir características de masculinidade, feminilidade, jovialidade, liberalismo, conservadorismo, e assim por diante. Pode-se também, criar imagens de "status", elegância, força, durabilidade, etc.

Seja qual for o apelo selecionado, e esta seleção deverá ser feita de acordo com as características do produto e do mercado consumidor, a estratégia de Imagem está fortemente embasada nos esforços publicitários. Entretanto, o seu sucesso depende da correta orientação de todas as variáveis de comunicação no mesmo sentido.

#### 4.2.2.2 Identificação

Criada a imagem do produto, a estratégia de Identificação buscará um ponto que identifique o consumidor com esta imagem. A estratégia de Imagem é orientada para o produto e a de Identificação para o consumidor.

A estratégia de Identificação repousa na premissa de que quanto mais a empresa sabe sobre seu consumidor, mais efetivamente ela pode comunicar sua oferta total de produto. Por este motivo, ela baseia-se em pesquisas que procuram conhecer como o produto pode atingir uma parte da auto-imagem ou da auto-imagem ideal do consumidor.

A utilização desta estratégia sugere o desenvolvimento de uma mensagem compreensiva do produto onde, mais uma vez, será reconhecida a natureza interativa do processo de comunicação em marketing: todas as variáveis de comunicação deverão estar orientadas no sentido de buscar uma identificação com o consumidor. Esta busca pode dar-se, basicamente, em dois níveis, segundo DeLozier (1976): relacionando o produto com a auto-imagem do consumidor ou com o seu estilo de vida.

#### a) Análise de auto-imagem

O que governa o comportamento do indivíduo é a sua percepção de si mesmo, do mundo em que vive e do significado que as coisas têm para ele, pois as pessoas comportam-se conforme o modo como elas vêem os fatos e não como os demais os percebem.

Na busca de uma identificação com o consumidor, é fundamental o conhecimento de sua percepção de auto-imagem. No momento de decisão, a escolha dar-se-á, realmente, em função do grau de similaridade (ou de consistência) de uma marca com

relação à auto-imagem do consumidor. Esta auto-imagem poderá ser real (aquela que o consumidor tem) ou ideal (aquela que ele gostaria de ter).

Traçar o perfil do consumidor, através do conceito de auto-imagem e percepção de marcas é uma forma de segmentar o mercado para uma grande variedade de produtos.

#### b) Análise do estilo de vida

O estilo de vida refere-se a um comportamento grupal, que considera as atividades, interesses, opiniões e características demográficas de uma determinada população.

Nesta análise é utilizada uma pesquisa psicográfica, a qual elabora o perfil do consumidor de acordo com as variáveis do estilo de vida, necessidades e valores, características de personalidade, benefícios desejados em produtos, utilização de produtos e marcas, consumo de mídia, comportamento de compra.

Portanto, conhecendo o estilo de vida, os hábitos de consumo de produtos, o comportamento e o sistema de valores, do consumidor, os executivos de marketing podem criar ofertas totais de produtos que atinjam as necessidades de um segmento específico de mercado, com maior precisão.

### 4.2.3 Posicionamento de Produto

Esta estratégia procura criar, na mente do consumidor, uma posição para a marca, relacionando-a aos seus competidores ou ligando-a ao que já está registrado sua mente. Para estabelecer uma posição, é necessário, muitas vezes, reposicionar um competidor, pois, em termos de mercado competitivo, cada posição é ocupada por um único concorrente. A tendência do consumidor é, cada vez mais, a decisão através da escolha comparativa, pois, conforme afirmam Ries & Trout (1989), para enfrentar a explosão de produto, as pessoas aprenderam a classificar mentalmente os produtos e marcas. Um concorrente que queira aumentar sua participação de mercado tem de forçar para baixo a marca que está por cima (uma tarefa usualmente impossível), ou tem de estabelecer uma relação qualquer entre sua marca e a posição ocupada pela outra empresa. E, da mesma forma, uma empresa que queira lançar uma nova categoria de produtos, somente terá êxito se ela for relacionada com algo que o consumidor já conhece.

Para posicionar mentalmente, os produtos ofertados, o consumidor analisa comparativamente aqueles que são de seu interesse. Esta comparação pode ser feita em vários níveis, utilizando-se diversos parâmetros como referência. Alguns deles são mais usuais e, por isto mesmo, mais conhecidos: qualidade, acesso/localização e preço. Este último tem-se constituído num fator fortemente discriminatório no momento da decisão de compra do consumidor atualmente. O preço tem sido

utilizado para posicionar e reposicionar produtos nos mercados altamente competitivos, nos pouco segmentados e naqueles em que o poder aquisitivo apresenta-se em franca decadência.

## 5. A CONGRUENCIA ENTRE ESTRATÉGIAS

Como afirmado por Schewe & Smith (1982), a função da comunicação é informar e persuadir. Pelo ponto de vista da comunicação mercadológica esta assertiva também é verdadeira. Os consumidores que formam um mercado precisam saber que existe um produto e, mais do que ser informados, os demandadores devem ser motivados à compra.

Segundo Fisk (1969), a comunicação mercadológica deve, através de seu poder de persuasão, criar uma situação que favoreça a troca, impulsionando o consumidor a desejar mais o bem/serviço oferecido do que o seu próprio dinheiro.

Sendo a comunicação um fator tão marcadamente presente no processo mercadológico, e estando este apoiado, basicamente, no conceito de troca, Karsaklian & Rodrigues (1989) afirmam que a comunicação é a desencadeadora do processo de troca de um bem ou serviço, na medida em que ela é a responsável pela criação de um ambiente que favoreça esta troca. Sem comunicação não há troca. A figura 5, na página a seguir representa esta situação.

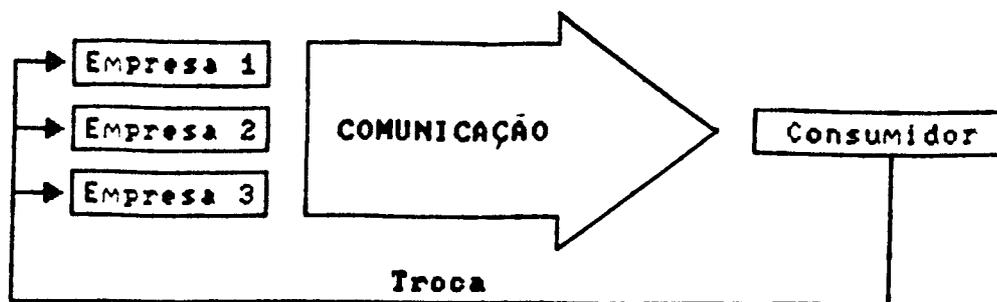


Fig. 5 - A comunicação no processo de troca.  
 Fonte: Karsaklian & Rodrigues, 1989.

Num extremo há um conjunto de empresas ofertantes que quer chegar ao outro lado, onde está localizado o consumidor. Para isto, estas empresas devem utilizar-se de uma via de acesso, um meio que lhes permita atingir o alvo. Este meio é a comunicação. Se o ofertante não comunicar ao demandador sobre a sua existência e não persuadi-lo a trocar seu poder aquisitivo pelos produtos/serviços ofertados, não haverá troca, logo, não haverá negócio, e, portanto, as empresas não têm porque existir.

Atuando num determinado mercado, as empresas adotam, explícita ou implicitamente, uma estratégia competitiva. Em verdade, o que se observa é que há várias empresas procurando conquistar um determinado consumidor, competindo por um mesmo poder de compra. Para isto, elas traçam estratégias, estabelecem planos de marketing e procuram comunicar-se com o mercado-alvo da maneira mais convincente possível. Karsaklian & Rodrigues enfatizam que aquela empresa que melhor comunicar-se e cujo produto melhor corresponder às expectativas do consumidor, será a que terá maiores chances de conquistá-lo.

Num ambiente de livre iniciativa, a transação entre oferta e procura é o objetivo final e a busca deste objetivo gera a competição de mercado. Mas para que isto ocorra é necessário que um ambiente de troca tenha sido gerado pela comunicação, que encarrega-se de ligar o ofertante ao demandador, através de interesses comuns. A competição existe em função da troca, que só ocorre se o processo de comunicação for acionado.

Entretanto, buscar a comunicação, apenas, não é suficiente. É necessário, realmente, comunicar, isto é, emitir a mensagem adequada, pelo meio correto, ao receptor que esteja sintonizado na expectativa desta mensagem. E mais, ela deve ser verdadeira no que diz respeito à coerência com a realidade. Em outras palavras, segundo Karsaklian & Rodrigues (1990), o que o ofertante diz que oferece deve, realmente, ser oferecido, senão o processo de comunicação será interrompido antes de chegar-se a consumir a troca.

As empresas, portanto, quando inseridas num ambiente competitivo, traçam estratégias competitivas e estratégias de comunicação, para posicionar-se satisfatoriamente perante a concorrência e atingir seus objetivos empresariais. Sob este aspecto, Karsaklian & Rodrigues (1989) defendem que a comunicação eficiente dá-se quando há uma congruência entre a mensagem e a estratégia competitiva utilizada pela empresa.

O cuidado na combinação adequada das estratégias assegura que não ocorram possíveis frustrações das expectativas

geradas no consumidor e, conseqüentemente, não ocorram interrupções no processo que antecede a troca.

Conforme representado na figura 6, na medida em que existe uma interrelação íntima entre competição e comunicação, devem ser estabelecidas vias de mesma natureza para acessar a troca. A estratégia de comunicação deve ser coerente com a estratégia competitiva, e esta deve ser, realmente, exercida pelo ofertante. O consumidor, persuadido pela comunicação deverá encontrar compatibilidade entre a mensagem recebida e o bem/serviço ofertado para que se decida pela troca.

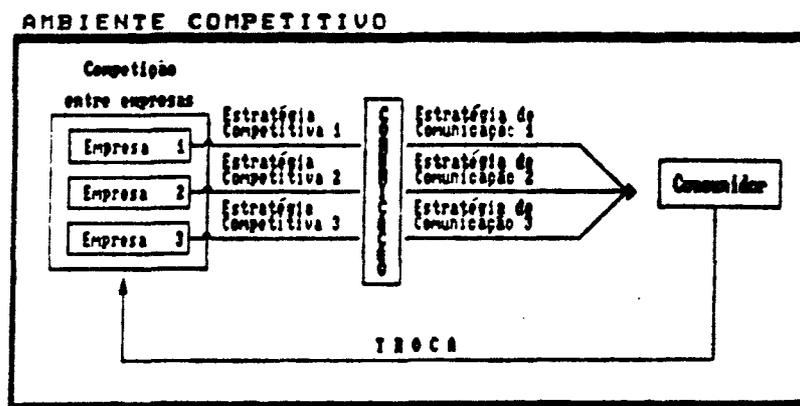


Fig. 6 - A questão da congruência.  
Fonte: Karsaklian & Rodrigues, 1989.

Utilizando a classificação de estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e a de estratégias de comunicação de DeLozier (1976), Karsaklian & Rodrigues (1990) estabeleceram um referencial de congruência entre ambas, a partir da análise das características de cada estratégia. Para tanto, foi desenvolvido um estudo acerca das nove combinações possíveis das estratégias, e que será apresentado a seguir.

Quadro 2 - Comparação entre as características das estratégias

ESTRATEGIA DE COMUNICAÇÃO	
BENEFICIO DE PRODUTO	
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferenciação do produto por suas qualidades físicas e benefícios para o consumidor</li> <li>* O produto/marca é considerado único na indústria</li> <li>* Utilização de pesquisas de mercado</li> </ul>
LIDERANÇA NO CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampla linha de produtos</li> <li>* Controle rígido de custos</li> <li>* Produtos simplificados (produto-padrão)</li> <li>* Redução ou extinção dos custos em pesquisa &amp; desenvolvimento e publicidade</li> <li>* Alto investimento em tecnologia</li> <li>* Tendência a trabalhar com alta parcela de mercado</li> </ul>
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reduzida linha de produtos</li> <li>* Produtos diferenciados</li> <li>* Ênfase na marca</li> <li>* Investimentos em publicidade, pesquisa &amp; desenvolvimento e assistência a clientes</li> <li>* Seleção de fornecedores específicos</li> </ul>
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reflete as condições de Liderança no Custo ou Diferenciação, mas com o foco num segmento específico de mercado</li> </ul>

## Estratégia de Comunicação: Benefício de Produto

### Estratégia Competitiva: Liderança no Custo

Para liderar por custo, uma empresa precisa perseguir o desenvolvimento de um produto-padrão, sendo fundamental a redução dos custos para a simplificação do produto a ser ofertado. A estratégia de Benefício de Produto, ao contrário, incentiva a diferenciação da oferta, através de suas qualidades físicas e funcionais, agregando-lhe atributos que a tornem mais distinta e, portanto, menos simplificada. Embora ambas estratégias possam concordar no ponto relativo à incorporação ou desenvolvimento de modernas tecnologias, elas se conflitam com relação aos seus objetivos. Diferentemente da Liderança no Custo, a estratégia de Benefício de Produto, mesmo não desconsiderando o aspecto do custo, utiliza-se da tecnologia para atribuir qualidades ao produto, no sentido de diferenciá-lo dos da concorrência. E esta diferenciação pode dar-se através de uma maior sofisticação do mesmo.

A utilização da estratégia de Benefício de Produto pressupõe constantes investimentos em pesquisas, não só para tentar conhecer as expectativas do consumidor com relação ao produto ofertado, como, também, para tentar desenvolver produtos que melhor se adequem a esta expectativa. Desta forma, o produto será projetado conforme os resultados das pesquisas. A assistência ao cliente, o atendimento diferenciado e a forte ação da publicidade, são fatores fundamentais no desenvolvimento desta estratégia de comunicação.

Diferenciar o produto através de suas qualidades ou de seus benefícios para o consumidor pode significar maior penetração numa parcela específica de mercado, ao invés de alta participação no mesmo. Um produto diferenciado tende a ter um preço mais elevado, em função de um maior valor agregado, o que geralmente implica um volume de vendas mais reduzido.

### Diferenciação

A estratégia de Diferenciação apóia-se na premissa de que o produto deve diferenciar-se dos seus concorrentes, através de alguns atributos. A comunicação de Benefício de Produto, da mesma forma, diferencia a oferta através de suas qualidades físicas e dos benefícios que podem ser revertidos para o consumidor. E, para liderar por diferenciação, uma empresa precisa incentivar a pesquisa & desenvolvimento e utilizar-se de pesquisas de mercado. Nesta estratégia de comunicação, a pesquisa é uma atividade constante na busca do conhecimento sobre as expectativas do consumidor, às quais a comunicação irá apelar.

Ao mesmo tempo que a estratégia de Diferenciação enfatiza a marca do produto, a de Benefício de Produto preocupa-se em divulgar as qualidades e benefícios que somente um produto de uma determinada marca possui. E quando a comunicação fala em qualidade única, é necessário que somente aquela marca ou produto a possua. Para chegar a isto, as empresas que buscam posicionar-se no mercado através da diferenciação, procuram trabalhar com uma rede de fornecedores específicos.

Também a manutenção de um serviço ao cliente e de intenso apoio ao consumidor são providências que uma empresa empenhada em diferenciar-se na indústria costuma tomar. O objetivo é o consumidor, para ambas estratégias (Diferenciação e Benefício de Produto), sendo que esta última trabalha, enfaticamente, sobre os benefícios que o produto ofertado pode oferecer ao consumidor. Esta atenção especial ao cliente significa trabalhar com uma parcela de mercado que corresponda a este tipo de oferta, tanto em termos de expectativas, como de poder aquisitivo.

#### Enfoque

Ainda que a estratégia de Benefício de Produto não objetive atingir toda a amplitude do mercado, tampouco parece ser ela uma estratégia específica de um segmento de mercado. Ela diferencia a oferta em termos de qualidade do produto e de benefícios para o consumidor, fazendo com que o produto ofertado seja considerado único no âmbito da indústria e não direcionando-o a um único e específico segmento de mercado.

Quadro 3 - Comparação entre as características das estratégias

ESTRATEGIA DE COMUNICAÇÃO	
IMAGEM-IDENTIFICAÇÃO	
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personalização do produto</li> <li>* Segmentação de mercado</li> <li>* Utilização de pesquisas psicográficas e de mercado</li> <li>* Busca de identificação com o consumidor</li> </ul>
LIDERANÇA NO CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampla linha de produtos</li> <li>* Controle rígido de custos</li> <li>* Produtos simplificados (produto-padrão)</li> <li>* Redução ou extinção dos custos em pesquisa &amp; desenvolvimento e publicidade</li> <li>* Alto investimento em tecnologia</li> <li>* Tendência a trabalhar com alta parcela de mercado</li> </ul>
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reduzida linha de produtos</li> <li>* Produtos diferenciados</li> <li>* Ênfase na marca</li> <li>* Investimentos em publicidade, pesquisa &amp; desenvolvimento e assistência a clientes</li> <li>* Seleção de fornecedores específicos</li> </ul>
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reflete as condições de Liderança no Custo ou Diferenciação, mas com o foco num segmento específico de mercado</li> </ul>

## Estratégia de Comunicação. Imagem-Identificação

### Estratégia Competitiva: Liderança no Custo

A meta da estratégia de Imagem-Identificação é, basicamente, a de construir uma imagem específica para um produto e buscar uma identificação com os aspectos psicográficos do consumidor. Isto torna os objetivos deste tipo de comunicação incompatíveis com os de uma estratégia de Liderança no Custo, onde se procura desenvolver um "produto-padrão" e simplificar o processo de fabricação, reduzindo custos em pesquisa & desenvolvimento e publicidade e trabalhando com uma alta parcela de mercado.

### Diferenciação

Muitos dos objetivos da estratégia competitiva de Diferenciação coincidem com os da estratégia de Imagem-Identificação. Trabalhar com atributos de modo a diferenciar o produto dos demais, investir em pesquisa & desenvolvimento, publicidade e pesquisas de mercado, enfatizar a marca, utilizar materiais de alta qualidade, apoiar o consumidor e trabalhar com uma reduzida parcela de mercado, sem dúvida nenhuma são atividades que podem conduzir à adoção de uma comunicação que vislumbre a construção de uma imagem única e uma estreita identificação com o consumidor. A discordância está, entretanto, no fato de que esta estratégia competitiva objetiva uma posição diferenciada no âmbito da indústria e a comunicação embasada na Imagem-Identificação almeja um segmento específico de mercado.

## Enfoque

A congruência entre a estratégia competitiva de Enfoque e a estratégia de Imagem-Identificação dá-se na medida em que ambas trabalham para conquistar um segmento específico de mercado.

Os investimentos aplicados no conhecimento do mercado consumidor em termos de comportamento, necessidades, desejos e expectativas, para, a partir daí, atribuir-se ao produto uma imagem própria e uma identificação com o consumidor, são características presentes nas ações que procuram diferenciar uma oferta. Por este motivo, pode-se dizer que a estratégia de comunicação, da qual tratamos aqui, adequa-se à estratégia competitiva de Enfoque na diferenciação.

Por outro lado, a comunicação de Imagem-Identificação é freqüentemente utilizada por indústrias cujos produtos são similares e pode ser aplicada àquelas nas quais a competição é liderada pelo produtor de menor custo total. Neste caso, pela ótica do consumidor, o produto pode assumir a imagem de menor preço e identificar-se com a oferta, na medida em que sua identificação com aquele produto não é, necessariamente, qualidade ou demais atributos físicos, mas sim o preço. Esta situação pode, então, ser caracterizada como estratégia de Enfoque no custo

Quadro 4 - Comparação entre as características das estratégias

	ESTRATEGIA DE COMUNICAÇÃO
	POSICIONAMENTO DE PRODUTO
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posicionamento da marca em relação à concorrência</li> <li>* Análise da concorrência</li> <li>* Busca de maior participação de mercado</li> </ul>
LIDERANÇA NO CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampla linha de produtos</li> <li>* Controle rígido de custos</li> <li>* Produtos simplificados (produto-padrão)</li> <li>* Redução ou extinção dos custos em pesquisa &amp; desenvolvimento e publicidade</li> <li>* Alto investimento em tecnologia</li> <li>* Tendência a trabalhar com alta parcela de mercado</li> </ul>
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reduzida linha de produtos</li> <li>* Produtos diferenciados</li> <li>* Ênfase na marca</li> <li>* Investimentos em publicidade, pesquisa &amp; desenvolvimento e assistência ao cliente</li> <li>* Seleção de fornecedores específicos</li> </ul>
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reflete as condições de Liderança no Custo ou Diferenciação, mas com o foco num segmento específico de mercado</li> </ul>

Estratégia de Comunicação: Posicionamento de Produto

Estratégia Competitiva: Liderança no Custo

As providências tomadas por uma empresa, que quer liderar pelo custo numa indústria, conduzem-na a assumir uma determinada posição nesta indústria. A líder no custo total pode caber uma única posição: a primeira. Por este motivo, desenvolver um produto-padrão, investir na simplificação do processo produtivo, reduzir custos de pesquisa & desenvolvimento e buscar a conquista de uma alta parcela de mercado são ações que procuram posicionar a empresa no âmbito da indústria.

A estratégia de comunicação de Posicionamento de Produto visa criar um quadro referencial na mente do consumidor, onde cada produto/marca é comparado com os já existentes e, então, é classificado no referido quadro. Frequentemente, o consumidor faz a comparação em função do preço. Uma empresa que lidera por custo pode posicionar-se em primeiro lugar na mente do consumidor, por oferecer o preço mais baixo do mercado.

### Diferenciação

É possível posicionar um produto na mente do consumidor tomando como parâmetro a sua qualidade frente aos demais. Numa comparação entre produtos ofertados, o consumidor poderá dar preferência àquele que é melhor, que tem maior qualidade e que reverte um maior número de benefícios. Entretanto, este tipo de comparação acaba caindo,

obrigatoriamente, na estratégia de comunicação de Benefício de Produto. Na medida em que o consumidor compara os produtos em termos de qualidades físicas e de benefícios que estes podem lhe oferecer, ele se preocupa em satisfazer suas necessidades e desejos diferenciados. Isto quer dizer que, respondendo a um apelo de diferenciação de produto, o consumidor, não necessariamente, compara as ofertas até encontrar aquela que mais lhe agrade. Ele escolhe, isto sim, aquela, a única, que tem atributos capazes de beneficiá-lo num determinado sentido. Neste caso, o produto não se posiciona com relação aos concorrentes: ou ele é aquilo que o consumidor procura ou ele não o é.

#### Enfoque

Como esta estratégia competitiva almeja um segmento de mercado e a estratégia de comunicação enfocada visa atingir todo o mercado, a relação entre as duas é discordante.

Com base no que foi exposto pelos quadros comparativos e pela análise das combinações entre as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e as estratégias de comunicação de DeLozier (1976), Karsaklian & Rodrigues (1990) indicam uma resposta à indagação de qual a combinação congruente entre as estratégias estudadas. Ao todo, os autores estudaram nove combinações, das quais seis foram consideradas não-congruentes (discordantes) em suas características básicas, e três podem ser consideradas congruentes (ou não-discordantes), como demonstra o referencial apresentado no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Referencial de congruência entre estratégias competitivas genéricas e estratégias de comunicação

ESTRATEGIAS DE COMUNICAÇÃO

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Benefício de Produto	Imagem-Identificação	Posicionamento de Produto
Liderança	--	--	Enfase no custo
No	--	--	com ações diri-
Custo	--	--	gidas à concor-
	--	--	rência e ao po-
	--	--	sicionamento do
	--	--	produto no
	--	--	mercado
Diferenciação	Enfase na marca, nas qualidades físicas e funcionais do produto de forma a diferenciá-lo	--	--
		--	--
		--	--
		--	--
		--	--
Enfoque	--	Enfase na atuação num segmento específico de mercado	--
	--		--
	--		--
	--		--
	--		--

Fonte: Karsaklian & Rodrigues, 1990.

Retomando o diagrama apresentado na figura 6, onde se procurou demonstrar o aspecto da congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação num ambiente competitivo, pode-se, agora, apresentá-lo de forma mais conclusiva. Alinhando, então, as combinações congruentes, o diagrama passa a assumir a estrutura demonstrada na página a seguir.

## AMBIENTE COMPETITIVO

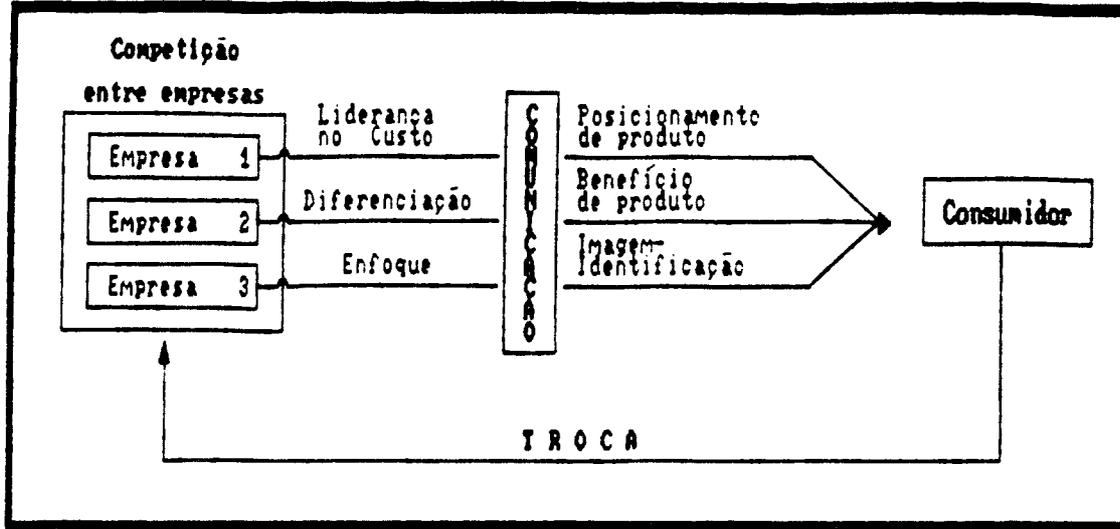


Fig. 7 - A congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação. Fonte: Karsaklian & Rodrigues, 1990.

Buscando testar o seu Referencial de Congruência, Karsaklian & Rodrigues desenvolveram, em 1990, uma pesquisa no segmento infantil da indústria calçadista do Rio Grande do Sul. Tratando-se de um estudo de caso múltiplo, foram analisadas as quatro empresas mais representativas do setor, de um total de 83. E as conclusões dos autores puderam ser comprovadas neste caso específico, pois as principais empresas realmente apresentavam uma combinação congruente de estratégias competitivas e estratégias de comunicação.

Entretanto, esta comprovação específica dos resultados não permite afirmar que o fato isolado de uma empresa apresentar congruência entre esses dois tipos de estratégia

poderá conduzi-la a um desempenho competitivo superior. Mas pode-se afirmar, no entanto, que no caso analisado, as empresas que apresentam uma performance superior, coincidentemente apresentam uma combinação congruente de estratégias competitivas e estratégias de comunicação, de acordo com o referencial citado.

Este capítulo apresentou a revisão da literatura correlata, enfatizando as estratégias competitivas e de comunicação e sua combinação congruente. O capítulo a seguir discute os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa.

**CAPITULO III - MÉTODOS DE PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo expor os procedimentos que orientaram a pesquisa desenvolvida na presente dissertação. Os dados foram coletados entre os meses de setembro de 1990 e janeiro de 1991, junto aos principais executivos de empresas do setor moveleiro e do setor vinícola do Rio Grande do Sul, e junto aos profissionais de agências de propaganda responsáveis pelo atendimento da conta das empresas analisadas.

Considerando que os setores moveleiro e vinícola desempenham um papel de destaque na economia rio-grandense, dois aspectos justificam suas escolhas. O primeiro foi a possibilidade de desenvolver um trabalho mais completo, de modo a ampliar "horizontalmente" suas conclusões a mais de uma indústria. O segundo foi a relativa facilidade na obtenção dos dados e informações para a pesquisa. Todas as empresas selecionadas localizam-se na região serrana próxima a Porto Alegre e entre as agências de propaganda, somente uma delas se situa no interior do Estado; as restantes localizam-se em Porto Alegre.

## 1. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

O universo da pesquisa constituiu-se dos seguintes tipos de organizações:

- empresas vinícolas gaúchas com atuação no segmento industrial de vinhos finos, cujas estratégias de comunicação estivessem sob a responsabilidade de uma agência de propaganda. Não foram incluídas as vinícolas subsidiárias de

multinacionais em função das dificuldades de acessar as informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa, já que suas agências de propaganda estão localizadas no centro do país.

- empresas moveleiras gaúchas com atuação no segmento de copas e cozinhas, cujas estratégias de comunicação estivessem a cargo de uma agência de propaganda.

- agências de propaganda responsáveis pelas estratégias de comunicação das empresas pesquisadas.

De acordo com informações obtidas junto à Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs) existem, no Brasil, cerca de 10.000 fábricas de móveis. Desse contingente, algo em torno de 2.300 estão localizadas no Rio Grande do Sul. Em função do grande número de micros e pequenas empresas e marceneiros independentes, não existem dados precisos sobre o número de fabricantes de copas e cozinhas no Estado. O setor é caracterizado por baixas barreiras de entrada, que proporcionam o surgimento freqüente de várias unidades produtoras de móveis.

Situação semelhante é identificada no setor vinícola. A União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra), entidade que congrega a maioria das empresas do setor, não tem informações completas acerca do número de fabricantes de vinhos. Dadas às peculiaridades históricas do setor, com a existência de várias cantinas de origem familiar, que não estão devidamente

registradas, ou não têm sua produção incluída nas estatísticas da Uvibra, existem dificuldades em apontar o número exato de empresas que atuam no setor vinícola do RS.

## 2. SELEÇÃO DA AMOSTRA

Tratando-se de um estudo exploratório de caráter qualitativo, utilizou-se uma amostra não-probabilística para a pesquisa, definida por conveniência. Inicialmente, esta amostra estava composta pelas seis empresas mais representativas tanto do setor moveleiro quanto do setor vinícola, e suas respectivas agências de propaganda, totalizando 24 unidades de análise.

Os critérios utilizados para a classificação e seleção das empresas foram: porte (maior número de empregados e capacidade de produção), maior faturamento e maior patrimônio líquido. Essas informações foram acessadas junto a publicações como o Anuário das Indústrias (1989), da Federação das Indústrias do Estado do RS; Balanço Anual (1989), da Gazeta Mercantil; Quem é Quem (1989), da Revista Visão e Melhores & Maiores (1989), da Revista Exame.

Um aspecto a remarcar, aqui, é o fato de terem sido selecionadas empresas que atuam em determinados segmentos dentro de cada indústria. No caso moveleiro, é no segmento de copas e cozinhas que se encontram as maiores empresas da indústria no RS. No caso do setor vinícola, historicamente, as maiores empresas atuam fortemente no segmento de vinhos finos.

No setor moveleiro, puderam ser pesquisadas as seis empresas selecionadas (Carraro, Dell Anno, Florense, Madecenter, Pozza, e Todeschini) e suas respectivas agências de propaganda. Já no setor vinícola, das seis empresas selecionadas, somente cinco delas se dispuseram a colaborar no presente estudo. Tal fato não chega a prejudicar seriamente as conclusões do mesmo, pois tratava-se, esta empresa, da menos representativa entre as seis. Outro aspecto que prejudicou parcialmente o estudo no setor vinícola, reduzindo, ainda, a amostra efetiva para quatro empresas (Aurora, Georges Aubert, Peterlongo e Vinícola Rio Grandense), foi o fato de uma agência de propaganda haver se negado a responder às perguntas, pois já não atendia mais a conta e julgou antiético analisar seu antigo anunciante neste momento. A empresa vinícola, em questão, não está trabalhando com nenhuma outra agência de propaganda atualmente. No Anexo 1, ao final do presente trabalho, são identificadas cada uma das empresas envolvidas nesta pesquisa.

### 3. VARIÁVEIS DO ESTUDO

As variáveis consideradas na pesquisa foram:

- a) a estratégia competitiva adotada pela empresa;
- b) a estratégia de comunicação desenvolvida pela agência de propaganda;
- c) a percepção das agências de propaganda com relação à proposta competitiva do seu anunciante;

d) a congruência entre as estratégias competitivas e as estratégias de comunicação.

### 3.1 Definição teórica das variáveis

a) Estratégia competitiva: conjunto de ações ofensivas ou defensivas que visa criar uma posição de longo prazo sustentável para a empresa; dotá-la de meios adequados para enfrentar as cinco forças competitivas (ameaça de novos entrantes, pressão de produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes, poder de barganha de clientes e poder de barganha de fornecedores) e maximizar o retorno sobre investimentos (Porter, 1986).

b) Estratégia de comunicação: plano de ação que busca o aproveitamento dos recursos de comunicação disponíveis no esforço de atingir um objetivo específico (Delozier, 1976).

c) Percepção da agência: forma pela qual a agência de propaganda identifica e compreende a estratégia competitiva adotada pela empresa-cliente, bem como os objetivos a serem atingidos.

d) Congruência: de forma ampla, segundo Ferreira (1986), é definida como a harmonia de uma coisa com o fim a que se destina; harmonia entre duas coisas, complementaridade, coerência, congruidade. Em relação ao caso específico, pode ser definida como o tipo de combinação não-discordante entre

estratégias competitivas e estratégias de comunicação conforme indicado por Karsaklian & Rodrigues (1990) em seu referencial de congruência.

### 3.2 Definição operacional das variáveis

a) Estratégia competitiva: o discernimento e posterior caracterização das estratégias competitivas adotadas pelas empresas observadas foram efetuados através de descrições feitas pelos entrevistados sobre suas formas de acesso à matéria-prima, relacionamento com seus concorrentes e seus fornecedores, enfoque de mercado, estratégia de custos, política de preços, relacionamento com os lojistas, função das embalagens, pesquisas desenvolvidas, etc.

b) Estratégia de comunicação: o discernimento e posterior caracterização das estratégias de comunicação adotadas pelas agências de propaganda observadas foram efetuados através de descrições feitas pelos entrevistados sobre: distribuição percentual da verba investida na comunicação dos clientes, forma de decisão sobre a linha de comunicação utilizada, mídia escolhida, frequência de veiculação, argumento principal das mensagens veiculadas, características da linha de comunicação, pesquisas desenvolvidas.

c) Percepção da agência: a agência de propaganda descreve o setor de atuação do seu cliente, os objetivos empresariais deste, seu relacionamento com a concorrência e

fornecedores, políticas internas, participação e forma de atuação no mercado, etc.

d) **Congruência:** comparação das combinações encontradas de estratégias competitivas e estratégias de comunicação com aquelas identificadas como não-discordantes no Referencial de Congruência.

#### 4. COLETA DOS DADOS

##### 4.1 Instrumento de coleta dos dados

Buscando obter respostas aos questionamentos do presente estudo, foram elaborados dois roteiros de pesquisa, com perguntas abertas, de modo a permitir a realização de entrevistas de profundidade.

A elaboração destes roteiros levou em consideração os aspectos que permitiriam caracterizar as estratégias competitivas, no caso das empresas, tais como: processo produtivo, linha de produtos, tecnologia, matérias-primas, custos, normas administrativas, relacionamento com fornecedores, política de preços, etc. Do lado das agências, o roteiro procurou contemplar itens como: linha da comunicação, argumento das mensagens, mídia utilizada, frequência de veiculação, verba destinada à comunicação, etc.

As questões dos roteiros visavam detectar as estratégias enfocadas, de acordo com os modelos utilizados no presente estudo. Esses roteiros estão apresentados ao final deste trabalho no tópico Anexo 2.

#### 4.2 Procedimentos de coleta dos dados

A coleta dos dados desenvolveu-se em sete etapas distintas, descritas abaixo:

a) seleção das empresas através de pesquisa nas publicações citadas no item 2 do presente capítulo;

b) contato telefônico com as empresas para confirmar o endereço e obter o nome do seu principal executivo, bem como o nome da agência responsável pela sua comunicação;

c) remessa de cartas a esses executivos, assinadas pelo Coordenador do PPGA/UFRGS, explicando o significado da pesquisa e solicitando a sua colaboração. Uma cópia da carta utilizada é apresentada no Anexo 3.

d) contato telefônico visando à marcação das entrevistas com os executivos;

e) realização das entrevistas nas empresas;

f) contato telefônico com as agências de propaganda para a marcação das entrevistas com os responsáveis pelo atendimento das contas. Como apenas uma das agências não se localizava em Porto Alegre, descartou-se a correspondência, optando-se por um contato direto, via telefone.

g) entrevistas nas agências, realizadas pessoalmente pelo próprio pesquisador.

Os procedimentos descritos neste capítulo indicam de que modo foi conduzida a coleta dos dados e a obtenção dos resultados da pesquisa. O próximo capítulo analisa tais resultados.

## CAP. IV - ANALISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada junto a empresas do setor moveleiro, que atuam no segmento de copas e/ou cozinhas, e vinícola, com atuação no segmento de vinhos finos, do Rio Grande do Sul. Procurou-se coletar dados sobre o desempenho dessas empresas, de modo a permitir uma análise do seu contexto estratégico, considerando as dimensões de competição e de comunicação.

Com uma amostra inicialmente prevista de 24 empresas, que foi reduzida em função de dificuldades enfrentadas no seu decorrer, a pesquisa utilizou uma amostra final composta por <sup>13</sup>20 empresas. Destas, seis atuam no setor moveleiro e quatro atuam no setor vinícola. As dez restantes são as agências de propaganda que executam a comunicação de cada um dos fabricantes. As indústrias que compuseram a amostra final são:

Dell Anno Móveis Ltda.

Fábrica de Móveis Florense Ltda.

Madecenter Móveis Ltda.

Móveis Carraro S/A

Pozza S/A Indústria e Comércio

Todeschini S/A Indústria e Comércio

Champagne Georges Aubert S/A

Companhia Vinícola Rio Grandense

Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.

Estabelecimento Vinícola Armando Peterlongo S/A

As agências de propaganda que fizeram parte da pesquisa estão listadas a seguir. O anunciante está indicado entre parênteses.

Exacta Assessoria e Publicidade Ltda. (Dell Anno)

Exitus Publicidade (Vinicola Rio Grandense)

Expressão Brasileira de Propaganda (Aurora, Madecenter e Todeschini)

JPMB Comunicação e Marketing (Peterlongo)

Marca Propaganda Ltda. (Georges Aubert)

Módulo Publicidade (Pozza)

Raul Moreau Propaganda (Carraro)

RS Escala Comunicação (Florense)

Ao todo são oito agências porque a Expressão Brasileira de Propaganda detém a conta de três das indústrias da amostra, tendo sido tratada, no entanto, como uma unidade de análise individual em cada caso.

Na amostra inicial, haviam sido selecionadas, ainda, entre as vinícolas, a Vinhos Salton S/A Indústria e Comércio e a Companhia Mônaco. Mesmo com os dados já coletados junto à primeira, a agência de propaganda responsável por sua comunicação até então, não se mostrou disposta a colaborar no estudo por julgar impróprio o momento, dado que recentemente foi cancelado o contrato de atendimento da conta da Vinhos Salton. Com relação à Companhia Mônaco, seu diretor-presidente não aceitou participar da pesquisa, não tendo sido, pois, feito qualquer contato com sua agência de propaganda.

Dado o seu caráter exploratório e o método utilizado para a seleção da amostra, esse "acidente de percurso" não chega a prejudicar os resultados finais da presente pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas que o próprio pesquisador realizou com diretores das referidas empresas, mediante a aplicação de roteiros de pesquisa semi-estruturados, com questões abertas, no período de 22 de setembro de 1990 a 3 de janeiro de 1991. Além disso, valeu-se o pesquisador de observações pessoais realizadas junto às empresas e do exame de peças publicitárias. As informações coletadas foram analisadas à luz do Referencial de Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação, desenvolvido por Karsaklian & Rodrigues (1990), partindo das características fundamentais da performance de uma empresa em seu ambiente competitivo.

A apresentação dos resultados, a seguir, está dividida em duas partes. Primeiramente, são analisadas as seis empresas do setor moveleiro, nos seus aspectos de estratégias competitivas, estratégias de comunicação e de relacionamento com a agência de propaganda. As informações relativas a estes itens estão contidas nos quadros 7 a 16. Numa segunda parte, são desenvolvidas análises semelhantes das quatro empresas do setor vinícola, com base nos quadros 18 a 25. No início de cada uma das partes em que se divide a análise, é apresentada uma breve descrição de cada indústria, moveleira e vinícola, bem como a classificação das empresas que compõem a amostra.

## 1. A INDÚSTRIA MOVELEIRA

A indústria moveleira em grande escala é um setor relativamente novo no Brasil. Grande parte das nossas empresas são de caráter familiar, tendo iniciado suas atividades de modo artesanal em pequenas marcenarias. Esta característica de entrada no setor ainda se mantém, em função da reduzida necessidade de capital ou tecnologia para abrir uma pequena unidade produtiva.

A implantação do Banco Nacional de Habitação (BNH) e dos programas governamentais de construção de moradias representou um enorme impulso para o desenvolvimento da indústria moveleira nacional. Foi nos últimos 25 anos que surgiu o maior número de fabricantes.

Neste setor, marcado pela pouca utilização de tecnologias avançadas de produção, as empresas têm, historicamente, investido muito pouco em equipamentos e modernização de "lay-out" industrial, em função da disponibilidade e baixo custo da mão-de-obra empregada.

Esse quadro confere ao setor baixíssimos níveis de produtividade, se comparados a padrões alcançados em outros países. Segundo um estudo realizado pela Associação de Fabricantes de Móveis do Brasil (AFAM), em 1989, a razão dessa defasagem está na carência de investimentos no setor, motivada pelas oscilações econômicas do país.

A indústria moveleira tem se ressentido da perda de poder aquisitivo dos consumidores. Famílias atingidas por dificuldades financeiras passam a dar prioridade à compra de produtos essenciais ou de grande atração. O produto móvel, no conjunto de necessidades do consumidor, ocupa uma posição secundária, vindo depois de itens como alimentação, vestuário, habitação, transporte, poupança, entre outros

Outro aspecto determinante no desempenho dos fabricantes do setor é a estrutura de suprimentos, em alguns casos "cartelizada", verificando-se, inclusive, monopólios que pressionam as indústrias, reduzindo seus lucros. Os principais problemas enfrentados estão especialmente no abastecimento de chapas de fibras (2 fornecedores), aglomerados, chapas de ferro e aço inox, lixas (2 fabricantes) e espuma para estofados. O ponto crucial da dificuldade está no fato de que essa situação gera aumentos de preços fora da realidade de mercado, além de reduções nos prazos de pagamento concedidos aos produtores de móveis.

Dentre os vários segmentos da indústria, os mais importantes são: estofados, dormitórios, copas e cozinhas, modulados e estantes, móveis para escritório e móveis escolares. No segmento de estofados é onde há menos barreiras de entrada.

Os principais pólos moveleiros do Brasil estão em São Paulo (Grande São Paulo), Rio Grande do Sul (especialmente Bento Gonçalves) e Santa Catarina (São Bento do Sul), este mais especializado em móveis de madeira maciça.

Dados estatísticos atualizados sobre a indústria, em termos globais, são escassos. As informações mais recentes que a Associação de Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs) dispõe são resultantes de uma pesquisa realizada em 1986, que revelou a existência de 10.710 empresas fabricantes de móveis no país, predominando pequenas e médias. Desse total, 5.917 (55,23%) estariam localizadas na região Sudeste; 3.491 (32,62%) na região Sul; 647 (6,04%) na região Nordeste; 519 (4,85%) na região Centro-Oeste e 136 (1,26%) na região Norte.

Dados mais atuais indicam que essa indústria absorve um contingente ao redor de 3 milhões de empregados em todo o Brasil, sendo 25 mil no RS, distribuídos em cerca de 2.300 empresas, das quais 110 localizadas em Bento Gonçalves, empregando, aproximadamente, 6500 pessoas.

O setor enfrenta forte sazonalidade, sendo os meses de janeiro a março os de menor demanda. Há, normalmente, uma recuperação gradual a partir de abril, registrando-se entre setembro e dezembro os mais altos níveis de faturamento.

De acordo com a publicação Balanço Anual, em termos de desempenho, o setor moveleiro nacional, que experimentou uma recuperação de 20% em 1989, com um faturamento de US\$ 5,4 bilhões, apresentou uma queda de 7,8% nas vendas do primeiro semestre de 1990, especialmente em móveis para escritório. O setor exportou, em 1989, US\$ 46,3 milhões, o que representou uma elevação de 6,9% em relação a 1988

De acordo com mais dados da Movergs, o Rio Grande do Sul responde por cerca de 14% da indústria moveleira nacional. Do total do estado, Bento Gonçalves participa com 25% no faturamento de móveis. A nível estadual, é nessa cidade que se localizam as maiores empresas do setor moveleiro.

A fabricação de móveis constitui-se na principal atividade produtiva de Bento Gonçalves, reunindo 43,19% das indústrias do município, conforme dados do Centro da Indústria e Comércio local. Em segundo lugar, está o setor vinícola, com um índice de 21,95%. Das empresas selecionadas para o presente estudo, somente uma delas não está localizada nesse município. O quadro 6 apresenta uma classificação destas empresas segundo critérios de porte, patrimônio líquido, faturamento e lucro líquido. O Anexo 1, ao final do trabalho, identifica cada uma delas.

US-1.549 30/6/89

QUADRO 6

	Nº de func.	Área construída	Patrimônio líquido *	Receita líquida #	Lucro líquido #
FLORENSE	1000	180.000 m <sup>2</sup>	111.133.881	77.115.469	21.227.076
CARRARO	900	137.000 m <sup>2</sup>	115.931.433	98.609.448	6.842.231
TODESCHINI	850	143.000 m <sup>2</sup>	105.620.736	55.332.148	1.322.838
MADECENTERI	565	126.000 m <sup>2</sup>	52.273.323	65.848.169	2.012.637
POZZA	405	116.000 m <sup>2</sup>	60.090.707	35.743.096	-6.434.459
DELL ANNO	300	NI **	52.163.992	29.394.320	1.169.393

Fonte: Balanço patrimonial e demonstrativo de resultados do exercício das empresas analisadas - ano-base 1989

(\*) Em NCz\$

(\*\*) NI = Não informado

## 1.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Os quadros 7 e 8 apresentam informações relativas às estratégias competitivas das empresas do setor moveleiro com atuação no segmento de copas.

QUADRO 7

Empresas	CARRARO	MADECENTER	POZZA
LOCALIZAÇÃO	B. Gonçalves	B. Gonçalves	B. Gonçalves
TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR MOVELEIRO	29 anos	14 anos	27 anos
NÚMERO DE FUNCIONARIOS	900	565	405
AREA CONSTRUIDA (m2)	37.000	26.000	16.000
RECEITA LIQUIDA (1989 em NCz\$)	65.000.000 98.609.448	65.848.169	35.743.096
LUCRO LIQUIDO (1989 em NCz\$)	6.842.231	2.012.637	-6.434.459
PRINCIPAIS PRODUTOS	Copas (57%) Dormitórios e Istantes (40%)	Copas (35%) Móv. escolares (30%) Dormitório(30%)	Copas
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Copas	Copas	Copas

Continuação do Quadro 7

Empresas	CARRARO	MADECENTER	POZZA
Características			
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via preço, em grandes volumes Produto-padrão	Via preço, com produto-padrão de qualidade p/ mercado-alvo	Via design, suportado em qualidade e inovação do produto
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Liderança de mercado, inovação tecnológica comercialização	Manter produto competitivo e modernização empresarial	Posição de vanguarda c/novos produtos de design avançado
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Madecenter (em copas) Bergano (em dormitórios)	Carraro Pozza Telasul Vascary	Carraro Madecenter Metal móveis
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Relação lojista Comercialização Capacidade de entrega	Durabilidade do produto, RH qualificado e processo prod.	Depto. de pesquisa e projeto Inovação tecnológica Novos produtos
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Localização Mão-de-obra sem especialização Baixos retornos	Baixo investimento em tecnologia	Alto preço Baixo poder competitivo
PONTOS-CHAVES DE TECNOLOGIA	Produção automatizada, comandos numéricos Convênios Senai	Automação e informatização, produtividade (JIT e Kanban)	Importação de equipamentos, informatização, desenvto. RH
PRINCIPAIS MERCADOS (% FATURAMENTO)	MI: SP = 45% RJ = 23% RS = 20% Exportação: 3%	Mercado interno: 100%	Mercado interno: 100% SP = 25%
ESTRATÉGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura	Cobertura
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	NS-NI *	Em copas: Brasil: 12% RS: 15/20%	Global: Brasil: 0,5% RS: 7%

(\*) NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do Quadro 7

Empresas	CARRARO	MADECENTER	POZZA
Características			
CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES	Capacidade de entrega Preço Qualidade	Preço/Qualidade Capacidade de entrega Prazo	Qualidade, relações duradouras, capacidade de entrega
ELEMENTOS BÁSICOS NO CONTROLE DE CUSTOS	Sistema computadorizado e rígido controle	Política definida, sistema Kanban e JIT	Acompanhamento via setor específico
FORMAÇÃO DO PREÇO	Custos + margem flexível em função da demanda	Custos + margem flexível em função da demanda	Custo + margem flexível em função da demanda
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Forçar venda em grandes lojas 8 000 pontos de venda no Brasil	50 repr. nacionais, 3 no RS, 15.000 pontos de venda no Brasil	Representantes comissionados atuando junto ao lojista
SETOR DE MARKETING	Não há	Não há	Não há
PERFIL DO CONSUMIDOR	Classe C (40%) e D (60%) Sexo: F Mídia: TV	Classe B (20%), C (50%), D (30%) Sexo: F Mídia: NS-NI	Classe B (65%), C (35%) Sexo: F Mídia: Revistas
VERBA DE COMUNICAÇÃO	80% campanhas cooperativadas 20% TV, rádio, feiras	60% revistas especializadas 30% feiras, 10% promoção em PV*	80% revistas 15% TV, 5% rádio 15% jornal, 5% promoção em PV
PESQUISA DE MERCADO	Não, em função do alto custo e baixos retornos segundo empresa	Não, pouca confiança. O enfoque é no lojista	Não, falta de hábito
SERVICO AO CLIENTE	Não	Não	Garantia por defeitos de fabricação

(\*) Promoção em PV: promoções no ponto de venda

Na tentativa de classificar as estratégias competitivas das empresas aqui enfocadas, passamos a analisar as informações do quadro 7, relacionando-as às características de cada estratégia definida por Porter (1986). Deve-se salientar que todas as informações contidas nesse quadro foram obtidas junto a cada executivo entrevistado, e refletem a opinião e/ou o conhecimento de cada um deles.

## CARRARO

Com localizações próximas, e disputando mercados geográfica e potencialmente semelhantes, as empresas analisadas envolvem-se numa acirrada competição entre elas.

A Carraro é uma das maiores dentre as seis empresas do setor moveleiro, com base nos critérios de porte, patrimônio líquido, e faturamento. Além de atuar no segmento de copas, que é o seu forte, ela ainda compete nos segmentos de dormitórios, estantes e móveis para jardim, estes destinados à exportação e representando apenas 3% de seu faturamento. Não se poderia, portanto, definir sua proposta competitiva como de enfoque num único segmento. Resta-nos identificar se ela adota uma estratégia global de Liderança no Custo ou de Diferenciação.

Os produtos da empresa, excetuando-se aqueles destinados à exportação, caracterizam-se por um baixo preço, acessível a grande parte da população de menor poder aquisitivo.

Essa fixação de preços em patamares mais reduzidos é possível pela obtenção de um baixo custo no processo produtivo. Para atingir essa posição favorável de custo, a empresa investe forte em tecnologia e equipamentos de produção. Recentemente, foram importadas máquinas de comando numérico para trabalhar a madeira, que permitirão obter menores perdas de material, aliada a uma maior produtividade.

A Carraro procura realizar vendas em grandes volumes, de modo a manter um retorno equilibrado. Nesse sentido, é dada enorme importância ao aspecto da comercialização dos produtos, através da manutenção de um bom relacionamento com os canais de distribuição. A empresa conta com uma transportadora própria (a TPS) para a distribuição de seus produtos. Há, também, uma forte ênfase na realização de campanhas cooperativadas junto a grandes redes de magazines.

Esse sistema de comercialização fundamenta-se na venda que o fabricante faz ao varejista de um grande volume de determinados produtos, concedendo descontos vantajosos e dividindo os custos de comunicação. Apesar da diminuição na margem do fabricante, este sistema permite que o produto chegue ao mercado consumidor com preços mais reduzidos e acessíveis, justificando o retorno através do maior volume de vendas.

Pela análise do quadro 7, e dado o que foi exposto até aqui, pode-se concluir que esta empresa optou por uma oferta de produtos com preços mais reduzidos, suportados por operações

de custos baixos. Isso permite definir sua estratégia competitiva, de acordo com a classificação de Porter (1986) como de Liderança no Custo Total.

#### MADECENTER

A Madecenter iniciou, em 1976, a produção de móveis escolares e copas; em 1983, passou a fabricar dormitórios, o que veio compor a chamada "linha reta" (móveis com cortes de 90 graus). No segmento de móveis escolares, a empresa atua fortemente, vendendo, preferencialmente, para o setor público dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

As copas que a Madecenter fabrica são todas à base de aglomerados revestidos e tubos. O produto é praticamente padronizado, existindo três a quatro diferentes tipos de pés de mesa, sobre os quais são fixados o "tampo" (parte superior da mesa) de aglomerado revestido. Em poucos modelos essa parte é de vidro.

Padronização semelhante existe na linha de dormitórios, com todos os modelos sendo fabricados à base de laminados, padrão cerejeira, diferenciando-se, basicamente, em pequenos detalhes, como puxadores e/ou enfeites.

A manutenção de um produto-padrão em cada linha permite reduções substanciais de custo em produção. Tal aspecto é

reforçado pelo rígido controle de custos que a empresa mantém em todos os seus setores.

Em 1989, a Madecenter iniciou a implantação de técnicas modernas de gestão produtiva (Kanban e Just-In-Time), procurando aumentar a produtividade e obter uma maior redução nos custos. A adoção dessas técnicas modernas tem permitido, à empresa, alterações no processo produtivo, saindo de uma produção em lotes, para uma produção contínua. A empresa começa a implantar o conceito de produto em elaboração circulando. Em 1991, a empresa passa a estocar o produto final fora da fábrica.

Diferentemente das outras empresas do setor moveleiro aqui analisadas, a Madecenter enfoca sua atenção comercial fortemente no lojista ou revendedor, e muito pouco junto ao consumidor final dos seus produtos. Em função disso, talvez, a empresa não oferece nenhuma espécie de serviço aos seus clientes, nem existe qualquer tipo de garantia de seus produtos.

Na realidade, o consumidor tem, à sua disposição, um modelo de copa simplificado, sem maiores atributos, sem garantias do fabricante e a um preço bastante acessível. Desta forma, dado que a Madecenter atua em vários segmentos do setor moveleiro ao mesmo tempo, buscando permanentemente uma posição de custos reduzidos, pode-se definir sua estratégia competitiva como de Liderança no Custo Total.

## POZZA

Esta empresa fabrica copas e salas de jantar, produtos essencialmente semelhantes, que ocupam o mesmo segmento de mercado, diferenciando-se apenas porque o segundo apresenta mais detalhes de sofisticação e requinte. A constituição básica, no entanto, é a mesma: uma mesa, cadeiras e balcão, com ou sem oratório.

Tendo sido uma das primeiras empresas, no país, a instalar um conjunto automático de niquelagem e cromagem de móveis, e a primeira indústria gaúcha a importar um conjunto de máquinas automáticas para bordar painéis de móveis, a Pozza caracteriza-se pela preocupação em desenvolver seus próprios produtos. Nesse sentido, a empresa mantém um atuante departamento de projetos e protótipos, pelo qual passaram vários "designers" do setor moveleiro nacional, e que é responsável pelo lançamento de várias inovações em copas.

Essa preocupação está presente, também, na manifestação dos principais objetivos da empresa. O desenvolvimento de "designs" inovadores está embasado na oferta de um produto de qualidade. Sob este aspecto, e visando garantir um fornecimento de suprimentos que permitam atingir os níveis de qualidade desejados, a empresa conta com fornecedores específicos, em relacionamentos duradouros, alguns se mantendo já há 25 anos.

Não existem prazos especificados de garantia dos seus produtos, no entanto, a Pozza compromete-se a solucionar quaisquer defeitos ou problemas de fabricação que os consumidores vierem a enfrentar.

A empresa enfrenta problemas para fixar preços competitivos de mercado. Provavelmente, a razão disto esteja no controle de custos praticado. Como há uma constante preocupação em inovar em design e estilo, o produto final tende a computar um custo final mais elevado, impedindo a prática de preços mais baixos. A Pozza investe bastante em inovação tecnológica voltada para o design do produto, mas investe quase nada em tecnologia voltada para a redução de custos e aumentos de produtividade.

Anteriormente, a empresa já atuou em outros segmentos do setor moveleiro, como em 1981, quando passou a produzir cozinhas, a partir da aquisição da Móveis Luizeme, ou mais recentemente com o lançamento de alguns modelos de estantes. No entanto, estas linhas foram abandonadas e a empresa manteve-se na linha de produtos que já detinha grande experiência: copas.

Considerando que a empresa atua num segmento específico, pode-se concluir que sua estratégia competitiva é a de Enfoque. Sua preocupação em distinguir seu produto no mercado, com o desenvolvimento de novos "designs" e modelos de copas, procurando atrair o consumidor através destes aspectos diferenciais, permite concluir que sua estratégia baseia-se numa proposta de diferenciação no seu segmento de atuação.

O quadro 8, a seguir, aborda os aspectos relativos às estratégias competitivas das outras três empresas da amostra, que têm, no seu portfólio de produtos, a fabricação de cozinhas.

QUADRO 8

Empresas	DELL ANNO	FLORENSE	TODESCHINI
LOCALIZAÇÃO	B. Gonçalves	Flores da Cunha	B. Gonçalves
TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR	5 anos	38 anos	Moveleiro: 52 anos Cozinhas: 21 anos
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	300	1000	850
ÁREA CONSTRUÍDA (m <sup>2</sup> )	NS-NI	80.000	50.000
RECEITA LÍQUIDA (1989 em NCz\$)	29.394.320	77.115.469	55.332.148
LUCRO LÍQUIDO (1989 em NCz\$)	1.169.393	21.227.076	1.322.838
PRINCIPAIS PRODUTOS	Cozinhas	Cozinhas - 35% Escritór. - 30% Modulados - 25% Banho/outr- 10%	Cozinhas
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Cozinhas	Cozinhas	Cozinhas
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, diferenciando em design e em serviços	Via qualidade, diferenciando em produto e em serviços	Via preço, mantendo design atualizado no mercado

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do Quadro 8

Empresas	DELL ANNO	FLORENSE	TODESCHINI
Características			
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Especialização no segmento. Melhor produto e/melhor servi	Líder mercado. Antecipar-se à concorrência. Outros setores	Líder segmento. Competitividade. Reduzir custos. Linha "alta"
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Florense Todeschini	RS: marceneiros independentes. BR: Formaplas, Kitchens, Miler	Marceneiros Dell Anno Tubella Bertolini
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Serviço cliente. Proc. produtivo. Comunicação com o mercado	Qualidade prod. Serviço cliente. Capacid. entrega. Garantia prod.	Capac. produção. Distribuição ágil e rápida. Parque indust.
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	NS-NI	Linha muito variada (ampla)	Localização. Custos de matéria-prima (frete)
PONTOS-CHAVES DE TECNOLOGIA	IMO especialista. IMP exclusivas. Máq. importadas. Kanban	CCQ's, importação de equipamentos e tecnol. Desenvolv. RH	Máq. computado-rizadas, pesquisa de novos componentes
PRINCIPAIS MERCADOS (% FATURAMENTO)	Mercado interno: 100%	M. interno: 95% SP = 40% RS = 27% Exportação: 5%	M. interno: 85% Exportação: 15%
ESTRATÉGIA DE MERCADO	Penetração num. Idado segmento. Ide mercado	Cobertura	Cobertura para ampliar "market share"
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	Em cozinhas: Brasil: 8% RS: 70%	Em cozinhas: RS: 60/70%	Em cozinhas: Brasil: 30/40% RS: 25/35%
CRITERIOS PARA ESCOLHA DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES	Qualidade	1) Qualidade 2) Prazo 3) Preço	Capacidade de latendimento. Prazo, preço. Qualidade

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do Quadro 8

Empresas	DELL ANNO	FLORENSE	TODESCHINI
<b>Características</b>			
<b>ELEMENTOS BASICOS</b>	Setor específico, com auxílio técnico da técnica de Kanban	Setor específico destinado ao controle de custos	Setor específico, com políticas e técnicas rígidas
<b>NO CONTROLE DE CUSTOS</b>			
<b>FORMAÇÃO DO PREÇO</b>	Custo + margem fixa que não é alterada	Custo + margem, fixa p/mercado, variável para produtos	Custo + margem flexível de acordo com demanda de mercado
<b>CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO</b>	Franquias exclusivas 70	Franquias exclusivas 106	8 filiais no Brasil, 6.000 pontos de venda Forçar vendas
<b>SETOR DE MARKETING</b>	Não	Não, mas há uma coordenação de franchising ligada a Dir Com.	Não
<b>PERFIL DO CONSUMIDOR</b>	Classe: A (50%) B (50%) Sexo: F Mídia: Revistas	Classe: A (30%) B (70%) Sexo: F (75%) Mídia: Revistas	Classe: B (20%) C (50%), D (30%) Sexo: M/F Mídia: NS-NI
<b>VERBA DE COMUNICAÇÃO</b>	100% revistas especializadas em decoração	90% revistas 5% jornal 5% rádio	50% promo. PV * 15% revistas 35% campanhas cooperativadas
<b>PESQUISA DE MERCADO</b>	Não, informações são coletadas via sistema de franquias	Não, informações são coletadas via sistema de franquias	Não
<b>SERVIÇO AO CLIENTE</b>	Projetos de decoração e montagem, garantia	Projetos de decoração e montagem, garantia total de 7 anos	Não

(\*) Promo PV: Promoção no ponto de venda

NS-NI. Não sabe-Não informou

Faculdade de Ciências Econômicas  
Biblioteca Gladis W. do Amaral

## DELL ANNO

Com relação à Dell Anno, pelo que pôde ser observado pelos seus números indicativos de desempenho, e pelas observações junto às suas instalações, pode-se dizer que ela é a menor dentre as seis que compõem a amostra.

Optando por atuar exclusivamente no segmento de cozinhas, esta empresa não procura atingir outros segmentos do setor moveleiro. A sua filosofia empresarial revela o objetivo da especialização, ou seja, ser forte naquilo que faz. A empresa procura fabricar cozinhas de primeira linha, utilizando madeira maciça e componentes de grande durabilidade, sendo alguns importados.

Pelo âmbito de sua proposta competitiva, não atuando no mercado como um todo, conclui-se, preliminarmente, que a Dell Anno adota uma estratégia de Enfoque, segundo a classificação proposta por Porter (1986). A estratégia de penetração num dado segmento que a empresa utiliza é compatível com essa proposta competitiva.

Há uma forte preocupação com o design e o aspecto estilístico dos modelos, fazendo com que a Dell Anno mantenha uma equipe de arquitetos responsáveis pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Na sua atuação no segmento de cozinhas, o produto da Dell Anno não se encontra na faixa daqueles de menor preço, pelo contrário, seus produtos estão entre os mais caros do mercado, procurando atingir segmentos de consumo de maior poder aquisitivo. Este posicionamento está embasado na oferta de um serviço de atendimento ao cliente, que envolve desde o projeto do móvel e da decoração, até sua montagem final, incluindo uma garantia por eventuais defeitos de fabricação. O consumidor é verdadeiramente assessorado na hora da compra.

De modo a dar suporte à sua proposta de atuação mercadológica, a empresa tem desenvolvido um sistema exclusivo de distribuição, baseado em franquias. Este aspecto, aliado a outros aqui apontados, permite à empresa se posicionar de modo distinto em relação à concorrência, diferenciando sua oferta, o que vem a se constituir no seu principal objetivo de posicionamento.

## FLORENSE

A Florense, atuando no setor de móveis de madeira maciça, tem uma ampla linha de produtos para mobília do lar e escritório. Há, nesta empresa, uma forte preocupação com o aspecto da qualidade do produto final, tendo sido implantados mecanismos de controle de qualidade de efetiva atuação, como, por exemplo, os Círculos de Controle de Qualidade.

Esta preocupação com a qualidade levou a empresa a manter, a partir de 1982, uma forte política de investimentos no

seu parque produtivo, importando máquinas e equipamentos avançados para perfuração e corte de madeira. Isso conduziu a uma maior automatização do processo produtivo, representando não só melhorias significativas na qualidade, mas, também, ganhos razoáveis em produtividade.

Todos os produtos fabricados pela empresa (cozinhas, móveis para escritórios, armários e estantes, móveis para banheiro, mesas e cadeiras) são caracterizados pelo uso de matérias-primas e componentes de alta qualidade, e pelo esmerado acabamento. Os critérios para seleção dos fornecedores levam em consideração, primeiramente, aspectos de durabilidade, conformação e estética, antes de serem analisados itens como preço e prazos. No segmento de cozinhas, a Florense tem uma produção razoavelmente verticalizada, chegando a produzir alguns componentes de madeira, como, por exemplo, puxadores de portas e gavetas.

Os preços dos produtos da Florense estão situados numa faixa mais elevada, o que os tornam acessíveis a poucos consumidores, mais especificamente os das classes sociais A e B. Esta proposta está sustentada num efetivo serviço ao cliente, no qual a empresa presta total assessoria ao consumidor, de modo a suprir suas necessidades. Inclui-se, aí, uma das maiores garantias de produto nesse mercado: 7 anos, cobrindo qualquer defeito de fabricação. Alguns componentes, que não são fabricados pela Florense, se, porventura, apresentarem problemas, são trocados pela fábrica sem nenhum ônus para o comprador.

Esses aspectos, todos, dão um caráter de singularidade à empresa, diferenciando-a fortemente na indústria. Procurando reforçar mais ainda esse posicionamento distinto, a empresa poderá lançar, em breve no mercado, outros produtos para o lar, fora do setor moveleiro, com a marca Florense. O propósito é colocar, à disposição do consumidor, uma ampla oferta de produtos de mobília e decoração de sua casa, baseada na diferenciação em qualidade de produtos e serviços.

Pelos aspectos abordados, é possível concluir que a estratégia competitiva da Florense, segundo a classificação proposta por Porter (1986) é a de Diferenciação

#### TODESCHINI

Tendo iniciado suas atividades em 1939, produzindo acordeões e bandônions, a Todeschini começou a fabricar cozinhas a partir de 1971, especializando-se, a partir daí, exclusivamente neste último produto.

Atualmente, a empresa fabrica modelos semelhantes de cozinhas componíveis em madeira, pinus e aglomerados, produzindo armários comuns e aéreos, balcões para pia e paineleiros. Todos os produtos levam a marca Todeschini, e as diferenças entre os modelos resumem-se mais a aspectos como cores, puxadores, enfeites, etc., do que, propriamente, no projeto global, envolvendo dimensões ou diferenças estéticas.

Estabelecida num amplo parque industrial, com elevada capacidade de produção e possuindo um esquema ágil e eficiente de distribuição, assegurando entregas em até 24 horas, a empresa enfatiza fortemente ganhos via volumes de vendas. Isso a tem levado a praticar preços mais agressivos no mercado. A empresa desenvolve, esporadicamente, treinamentos junto a alguns lojistas, sobre móveis, madeiras, montagens, combinações, etc., no sentido de incentivar a venda do móvel Todeschini.

Seu processo produtivo está baseado na utilização de tecnologias modernas que permitam reduções substanciais de custo com ganhos de produtividade. Nesse sentido, a empresa tem investido na aquisição de máquinas e equipamentos computadorizados, e na implantação de tecnologias importadas de revestimento de aglomerados.

A Todeschini conta com um setor de controle com intensa atuação, que permite saber, em qualquer estágio do processo de fabricação, o custo de determinado produto. Segundo o executivo da empresa entrevistado nesta pesquisa, o lema é: "Reduzir custos a qualquer custo". Um dos reflexos dessa posição é a não prestação de qualquer serviço ao cliente. A distribuição da verba de comunicação e a mídia utilizada também espelham essa situação de redução de custos.

Dado o fato de que a Todeschini opera exclusivamente no segmento de cozinhas, com custos cada vez mais baixos, enfatizando grandes volumes de vendas de um produto-padrão, de modo a assegurar retornos operacionais satisfatórios, é possível concluir que sua estratégia competitiva é de Enfoque, com uma forte preocupação voltada a um posicionamento de baixo custo

Deve ser ressaltado que a empresa pretende entrar na faixa de "linha alta", caracterizada por móveis com um melhor padrão de qualidade e esmerado acabamento, procurando atingir um mercado consumidor mais seletivo, através de um produto com a marca Rigore

Nessa nova linha, que deverá ser totalmente dissociada de qualquer relação com a marca Todeschini, a empresa enfatizará inovações tecnológicas e estéticas, com novos materiais e modelos, procurando diferenciar sua oferta daquela da concorrência

A empresa ainda manterá, no seu portfólio, a linha atual, nos mesmos moldes em que vem sendo produzida. Dadas as diferenças marcantes entre as duas formas de atuação, e dependendo do sucesso dessa nova proposta, e do posicionamento definido pela empresa, ela poderá ficar numa situação que Porter (1986) denomina de "meio-termo". Ou seja, uma indefinição na forma de atuação, com dificuldade de obtenção de vantagens competitivas tanto em custo, quanto em diferenciação

## 1.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICAÇÃO

Com o objetivo de identificar as estratégias de comunicação adotadas pelas empresas enfocadas, passamos a analisar as informações dos quadros 9 e 10, obtidas junto às agências de propaganda através das entrevistas já referidas. Deve-se ressaltar que são informações e opiniões de exclusiva responsabilidade das pessoas entrevistadas. Abaixo do nome da agência está a identificação da empresa cuja conta ela atende.

QUADRO 9

Agências	RAUL MOREAU (Carraro)	EXPRESSÃO (Madecenter)	MÓDULO (Pozza)
Características			
TEMPO DE ATENDIMENTO DA CONTA	15 anos	5 anos	3 anos
DISTRIBUIÇÃO DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	90% campanhas cooperativadas 10% TV, rádio, jornal, feiras	100% revistas especializadas dirigidas a 10-15% revistas do setor	80% revistas de decoração 15% TV 5% jornal
ENFASE DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Objetivos 2) Concorrência 3) Filosofia 4) Custos	1) Objetivos 2) Concorrência 3) Criação 4) Custos	1) Objetivos 2) Criação, mídia e custos 3) Filosofia
CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Preferência do consumidor 2) Posicionamento do produto	1) Posicionar 2) Benefícios 3) Preferência do consumidor	1) Qualidade 2) Imagem e benefícios 3) Preferência
FREQUÊNCIA DE ANUNCIAR	1) Odo. concorrência anuncia 2) Odo. há problemas c/vendas	Mensalmente	Ocasionalmente

Continuação do Quadro 9

Agências	RAUL MOREAU (Carraro)	EXPRESSAO (Madecenter)	MODULO (Pozza)
Características			
INICIATIVA DE ANUNCIAR	Anúncio institucional: agência Anúncio de vendas: cliente	Agência, falta hábito ao anunciante	Ambos, propostas de ambas as partes são analisadas juntas
PRINCIPAL ARGUMENTO DA MENSAGEM	Preço mais baixo Criatividade	Argumento dirigido ao lojista em termos de vantagens operacionais	Melhor escolha de produto em qualidade e design moderno
PRINCIPAIS MÍDIAS UTILIZADAS	Jornal (campanha cooperativa) Rádio, feiras	Revistas especializadas dirigidas a lojistas do setor	Revistas Casa Cláudia e especializadas em decoração
DECISOR DO PÚBLICO-ALVO	Cliente	Cliente	Cliente
DECISOR DA MENSAGEM	Agência	Agência	Ambos
DECISOR DA MÍDIA	Agência	Agência	Agência
INVESTIMENTOS EM PESQUISAS	Não	Não	Não. Acomodação em função de condições insatisfatórias
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe: C (40%) D (60%) Sexo: F Idade: 28-32 Mídia: jornal	Classes C e D Sexo: F Idade: Acima 25 Mídia: via loja	Classe: B (70%) C (20%), D (10%) Sexo: F Id: +30 Mídia: revistas
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não, falta conscientização	Sim, garantia e assistência pós-venda. Apoio ao lojista

Continuação do Quadro 9

Agências	RAUL MOREAU (Carraro)	EXPRESSÃO (Madecenter)	MÓDULO (Pozza)
PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DECISÓRIAS DO CLIENTE	Não	Não	Não
COLABORAÇÃO COM O CLIENTE	NS-NI	Buscar maior aproximação com novos lojistas	NS-NI
OUTRAS ATIVIDADES JUNTO AO CLIENTE	Organização de eventos ou fei- ras p/ lojistas	NS-NI	Trabalho junto ao lojista: re- cepção, imersão e show-room

NS-NI: Não sabe-Não informou

Considerando as informações obtidas, pode-se dizer que não há, entre os produtores de móveis analisados, uma forte tradição de anunciar para o consumidor final. De uma forma geral, os empresários participantes desta pesquisa preocupam-se, mais, em comunicar-se com seu público intermediário, concentrando o investimento publicitário, basicamente, em catálogos, folhetos, malas-diretas, material de ponto de venda e outras peças direcionadas ao lojista.

A orientação para os revendedores fica evidenciada, ainda, pela frequência com que as indústrias do setor moveleiro costumam anunciar. A maior parte delas elabora peças promocionais para cada lançamento ou para feiras. No caso das três empresas do quadro 9, apenas a Pozza tem uma preocupação

mais expressiva de consolidar uma imagem institucional junto ao público consumidor. Já a Carraro e a Madecenter utilizam sua comunicação exclusivamente como um instrumento de apoio em campanhas de vendas.

A falta de hábito de investir em pesquisas de mercado é outro fato que revela o grau de envolvimento dos empresários com o consumidor final. As informações sobre este são, normalmente, obtidas através de opiniões de revendedores e comentários de balconistas. E, aliás, desta forma que as três empresas em foco, e suas agências, traçam o perfil dos consumidores.

Carraro, Madecenter e Pozza destinam a maior parte de seus investimentos para tecnologia de produção e atualização do design de produtos. Para pesquisas de mercado, serviços ao cliente, e mesmo para propaganda, os recursos são restritos. Em alguns casos, a iniciativa de anunciar parte das agências, pois os empresários não têm o hábito desta prática. Por este motivo, quem decide, normalmente, sobre o tipo de mensagem e mídia a ser utilizada é a agência. Entretanto, o público-alvo para o qual direcionar a comunicação é, quase sempre, definido pelo cliente, em função do que ele acredita ser o perfil de seu consumidor.

Entre as três empresas enfocadas no quadro 9, os objetivos do cliente no momento da veiculação é a ênfase comum, o que pode explicar, em parte, a importância que a Carraro e a Madecenter destinam aos seus anúncios.

No sentido de identificar cada estratégia de comunicação adotada, à luz da classificação de DeLozier (1976), são analisadas, individualmente, as empresas a seguir.

## CARRARO

A verba que a Raul Moreau dispõe para a comunicação da Carraro é bastante reduzida, se comparada ao montante destinado às campanhas cooperativadas, que a empresa enfatiza fortemente. Nestas campanhas, desenvolvidas entre fabricante e lojista, sem a intermediação da agência, o material publicitário está normalmente pronto, reduzindo os custos de sua veiculação.

Refletindo uma característica da própria empresa, há uma forte preocupação com a concorrência na comunicação da Carraro, chegando a determinar, inclusive, a frequência de anúncios. Nesse sentido, a mensagem apela, normalmente, para a preferência do consumidor, procurando posicionar o produto da empresa de modo superior à concorrência, através de uma oferta acessível e de qualidade compatível. É utilizado um argumento do preço mais baixo, aliado à idéia de criatividade, ou seja, "pelo preço oferecido é o produto de melhor qualidade no mercado".

Em função das características das peças publicitárias elaboradas, e pelo exposto aqui, pode-se definir a estratégia de comunicação adotada pela Carraro como sendo de Posicionamento de Produto

## MADECENTER

Com relação à Madecenter, muitas das considerações feitas anteriormente são pertinentes, no entanto, esta empresa tem um aspecto a diferenciá-la fortemente das demais: sua comunicação é dirigida quase totalmente aos lojistas. Em função disso, e dado que o relacionamento que a empresa tem com o lojista é bem mais próximo, ela não investe em pesquisas de mercado. Mesmo assim, apesar de comunicar-se quase que unicamente com o lojista, a Madecenter enfatiza, em seu material promocional a superioridade de seu produto em relação aos da concorrência, realçando qualidades e possíveis vantagens de comercialização, tentando transmitir a idéia de bons negócios para os revendedores.

A Expressão ressalta o aspecto da criação na comunicação, procurando desenvolver peças publicitárias que expressem, para o lojista, o nível superior de qualidade do produto, que a empresa deseja transmitir. Na realidade, a Expressão procura posicionar o produto da Madecenter na mente do público-alvo de sua comunicação, veiculando a mensagem de um produto de qualidade oferecido a preços vantajosos. Este aspecto asseguraria sua comercialização.

Em função das características da comunicação da Madecenter, aqui apontadas, é possível concluir que a estratégia utilizada pela empresa para se comunicar com seu mercado é a de Posicionamento de Produto.

## POZZA

Adotando uma postura distinta das duas empresas anteriores, a Pozza não baseia sua comunicação no argumento de que seu produto é superior ao da concorrência. Nem defende a idéia de que ele seja o único a possuir determinado atributo, ou a oferecer certa vantagem. Pelo contrário, a empresa procura transmitir a imagem de um produto requintado e de qualidade, com um design moderno. Um produto que, excetuando-se o preço, seria a escolha óbvia e natural de todos. Daí seu slogan "Pozza, uma escolha inteligente", procurando criar a imagem do produto certo.

O foco da comunicação da Pozza é o consumidor final, procurando atingir segmentos sociais de maior poder aquisitivo, enfatizando a veiculação de anúncios em revistas especializadas de decoração. Para tanto, as características da mensagem estão embasadas na qualidade, benefícios e na imagem do produto, através da qual é buscada a identificação e a preferência do consumidor.

Aliado a essa proposta de criar uma imagem de seu produto junto ao público consumidor, a Pozza procura diferenciar-se, ainda, da concorrência através da garantia, do pós-venda e do apoio ao lojista.

Assim, pela análise do quadro 9, e dado o que foi exposto, pode-se indicar a estratégia de comunicação da Pozza como sendo de Imagem-Identificação.

O quadro 10 a seguir apresenta aspectos da comunicação das outras empresas do setor moveleiro, com atuação no segmento de cozinhas.

QUADRO 10

Agências	EXACTA (Dell Anno)	ESCALA (Florense)	EXPRESSÃO (Todeschini)
Características			
TEMPO DE ATENDIMENTO DA CONTA	5 anos	Oficialmente, desde 1/12/90. Em tratativas, desde maio/90	3 anos
DISTRIBUIÇÃO DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	190% revistas de decoração 15% rev. comuns 15% jornal	Mais verba tem sido destinada a revista. Nunca usou TV	180% campanhas cooperativadas 120% revistas p/ públ. feminino
ÊNFASE DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Objetivos 2) Filosofia 3) Mídia 4) Custos	1) Filosofia 2) Objetivos 3) Concorrência 4) Criação/mídia	1) Objetivos 2) Concorrência 3) Comercializ. 4) Criação
CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Preferência do consumidor 2) Benefícios 3) Qualidade	1) Qualidade e preferência 2) Benefícios 3) Imagem marca	1) Posicionar 2) Preferência do consumidor 3) Qualidade
FREQUÊNCIA DE ANUNCIAR	Mensalmente	Bimensalmente	Quinzenalmente
INICIATIVA DE ANUNCIAR	Cliente	10/20%: agência 90/80%: empresa	Agência, pois empresa tende a fazer campanhas cooperativadas
PRINCIPAL ARGUMENTO DA MENSAGEM	Especialista em cozinha Ênfase na marca Dell Anno	Imagem de qualidade dos produtos Florense	Marca de produtos tecnologicamente avançados
PRINCIPAIS MÍDIAS UTILIZADAS	Revista Casa & Jardim, Casa Cláudia, Veja	Revista Veja e algumas revistas especializadas	Revista Criativa

Continuação do quadro 10

Agências Características	EXACTA (Dell Anno)	ESCALA (Florense)	EXPRESSÃO (Todeschini)
DECISOR DO PÚBLICO-ALVO	Cliente	Cliente	Cliente
DECISOR DA MENSAGEM	Ambos	Ambos	Agência
DECISOR DA MÍDIA	Agência	Ambos	Agência
INVESTIMENTOS EM PESQUISAS	INão, a empresa utiliza as franquias p/ obter informações	INão, até aqui a partir agora ocorrerão permanentemente	INão, falta conscientização
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Clas : A-20/25% B-80/75% Sexo: F Id: +25 Mídia: impressa	Classe: A (40%) B (60%) Sexo: F Idade: + 40 Mídia: NS-NI	Classe: B e C Sexo: F Idade: + 25 Mídia: Revista
SERVIÇO AO CLIENTE	Sim, pós-venda, garantia, assessoria em projeto de decoração	Sim, assessoria, projeto decorativo, garantia, pós-venda	Não
PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DECISÓRIAS DO CLIENTE	Não	Sim	Não
COLABORAÇÃO COM O CLIENTE	Acompanhamento da concorrência através de notícias nas mídias	IRP, assessorias políticas, de imprensa e de varejo	NS-NI
OUTRAS ATIVIDADES JUNTO AO CLIENTE	Desenvolvimento de novos produtos, programação visual	Trabalhos especiais junto aos franqueados, program. visual	Pesquisas de mercado para avaliar comportamento consumo

NS-NI: Não sabe-Não informou

## DELL ANNO

A Dell Anno caracteriza-se por atuar exclusivamente no segmento de cozinhas, enfatizando o objetivo da especialização num único produto, ou, como justifica a sua agência de propaganda, "não ser tudo para todos, mas o melhor para alguns", invocando um conceito desenvolvido por Ries & Trout (1986). Essa proposta está sustentada na fabricação de um produto diferenciado e numa distribuição e serviço ao cliente através de um exclusivo sistema de franquias.

Sua comunicação está fortemente embasada na marca, procurando transmitir ao consumidor a imagem de uma cozinha de qualidade superior. O enfoque está direcionado para a transmissão de uma mensagem que comunique tanto a oferta de um produto distinto da concorrência, quanto de um serviço especial ao cliente de alto nível.

Segundo a Exacta, a marca Dell Anno tem um "recall" muito forte no Rio Grande do Sul, fruto da estratégia de comunicação adotada. Para reforçar esse "recall" e consolidar a imagem de especialista em cozinhas, a empresa adota o slogan: "Dell Anno, é assim que se pede cozinha".

Mesmo não tendo o hábito de investir em pesquisas de mercado, algumas vezes foi encaminhado, junto com os produtos comprados, um pequeno questionário para avaliar a satisfação do

comprador. Uma tentativa de "sentir" o consumidor, sem, no entanto, definir mais claramente seu perfil.

A utilização da mídia pela Dell Anno é fortemente segmentada, concentrando cerca de 90% de sua verba de comunicação em revistas especializadas em decoração, como Casa Cláudia e Casa & Jardim. Isso leva a atingir, com suas mensagens publicitárias, um público-alvo mais específico e de maior poder aquisitivo. Dada a proposta de "não ser tudo para todos, mas o melhor para alguns", sua comunicação segmentada está perfeitamente adequada.

Com anúncios que enfatizam os objetivos do cliente no momento da veiculação, a Exacta desenvolve uma estratégia de comunicação, para a Dell Anno, que procura diferenciá-la dos demais concorrentes do segmento de cozinhas, buscando conquistar a preferência dos consumidores via marca. Esta diferenciação é estabelecida através do desenvolvimento de uma imagem da marca e de uma identificação com o consumidor. As peças publicitárias reforçam o aspecto de especialista, comunicando muito mais que uma cozinha de qualidade, mas um símbolo de "status" para um consumidor exigente, identificado com a imagem de unicidade e requinte do produto. A mensagem transmitida é a de que o produto Dell Anno não é algo para todos, mas somente para alguns. Isto leva à conclusão de que sua estratégia de comunicação é a de Imagem-Identificação.

## FLORENSE

Atuando em vários segmentos da indústria moveleira, a Florense adota um posicionamento de diferenciação em relação à concorrência, inclusive na comunicação. Ao desenvolver mensagens exaltando as qualidades de seus produtos, ela baseia este argumento nos materiais e tecnologia utilizados, justificando os benefícios que poderão reverter para o comprador.

É nesse aspecto que repousam as bases da comunicação da Florense; "é a principal característica", como aponta a Escala. O objetivo é associar a marca Florense como sinônimo de qualidade em produtos e serviços, junto a um público consumidor de maior poder aquisitivo, enfatizando a filosofia empresarial de liderança de mercado.

A agência argumenta que como a cozinha já não é considerada apenas mais uma peça da casa, mas o local de reunião da família, onde se passa bastante tempo, devem ser realçados os benefícios de conforto, aconchego e praticidade.

De acordo com a Escala, ainda, o apelo publicitário é dirigido àquele consumidor de maior poder aquisitivo, normalmente acima de 35 anos de idade. O produto é comunicado como sendo de qualidade superior, fabricado com materiais de primeira linha, com design requintado e sustentado por uma forte garantia. Esses fatores assegurariam, ao comprador, benefícios como conforto, segurança e tranquilidade.

O apelo psicológico, segundo a Escala, deve se basear na harmonia do lar. Ou seja, a conjugação de todos os fatores envolvidos na compra de um produto Florense proporcionam ao consumidor um benefício maior de harmonia no lar.

Dado que a estratégia de comunicação da Florense está sustentada nos atributos de seus produtos e nos benefícios que eles podem reverter ao consumidor, pode-se afirmar que ela adota uma estratégia de Benefício de Produto.

#### TODESCHINI

A Todeschini tem sua comunicação centrada na busca de um posicionamento superior de seu produto em relação à concorrência. Tanto a ênfase, quanto as características de seus anúncios objetivam posicionar a marca na mente do consumidor, de modo a conquistar sua preferência. As peças publicitárias procuram veicular a mensagem de um produto que oferece a melhor qualidade por um preço justo.

Não são realçados benefícios determinados do produto, nem é desenvolvida uma imagem específica do mesmo. A ênfase é no sentido de reforçar o "recall" da marca Todeschini, com o argumento da melhor cozinha fabricada com tecnologia avançada. Mesmo argumento é utilizado na atuação junto aos lojistas, através de sua rede de filiais. Daí, a maior parcela de sua verba de comunicação destinada a campanhas cooperativadas.

Na realização de tais campanhas, as mensagens procuram não só posicionar o produto em termos de tecnologia avançada, mas, também, em termos de preço reduzido. Ou seja, a idéia de que a Todeschini oferece a melhor combinação de produto e preço no segmento de cozinhas.

Desta forma, com base nas informações coletadas junto à agência e empresa, pode-se definir a estratégia de comunicação da Todeschini como de Posicionamento de Produto.

### 1.3 PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS

Partindo do pressuposto de que a estratégia de comunicação definida para uma dada empresa deve estar adequada à estratégia competitiva adotada, é fundamental que a agência de propaganda tenha conhecimento claro de alguns pontos básicos da proposta empresarial de seu cliente, bem como do mercado enfocado. Na tentativa de verificar a percepção das agências, são confrontadas, nos quadros 11 a 16 a seguir, as respostas que estas, e suas empresas-clientes, deram a determinadas indagações da pesquisa. Tal comparação permitirá, ainda, identificar quais duplas (empresa-agência) apresentam maior entendimento com relação aos pontos evidenciados.

QUADRO 11

Empresa/Agência	CARRARO	RAUL MOREAU
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Copas, dormitórios e lestantes e móveis para jardim (export)	Copas, dormitórios e lestantes e móveis para jardim (export)
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Copas	Copas
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via preço, produto-paralelo em grandes volumes colocados junto a grandes redes de magazines	Via preço, com qualidade compatível ao mercado-alvo; grandes volumes de vendas
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Liderança de mercado, inovações tecnológicas, boa relação com lojista, forte comercialização	Alto índice de rentabilidade Crescer
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Madecenter (copas) Bergamo (dormitórios)	Pozza Florense
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Estrutura comercial, capacidade de entrega, boa relação com lojista, Produto adequado ao mkt	Forte comercialização Cumprimento condições comerciais, boa relação com lojistas, distrib.
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Localização, baixo retorno de investimentos, pouco inovadora, mão-de-obra não especializada	Ausência de um setor de marketing; ênfase demasiada em campanhas cooperativadas
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	MI: 97% SP= 45% RJ= 23% RS= 20% ME: Exportação = 3%	IM interno: 97% Exportação: 3%
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	NS-NI	Em copas: Brasil: 15% RS: 40%

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do Quadro 11

\Empresa/Agência\	CARRARO	RAUL MOREAU
Características		
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não Custo elevado e retornos fracos	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: C (40%), D (60%) Sexo: F Idade: NS-NI Mídia: TV	Classe social: C (40%), D (60%) Sexo: F Idade: 28-32 anos Mídia: Jornal
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não, há uma relação mais estreita com lojistas
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	80% campanha cooperativa 20% TV, rádio, jornal, feiras	90% campanha cooperativa 10% TV, rádio, jornal, feiras

NS-NI: Não sabe-Não informou

Numa avaliação preliminar, dos 14 itens listados, a Raul Moreau tem uma percepção diferente da Carraro somente em termos de concorrentes, objetivos empresariais e pontos fracos. Nos demais aspectos, elas "pensam" igual. Talvez essa percepção quase plena da proposta competitiva e do mercado do anunciante deva-se ao longo período (15 anos) em que a Raul Moreau atende a conta da Carraro.

Deve-se ressaltar, no entanto, que a percepção clara dos objetivos do anunciante e de seus concorrentes é fundamental no desenvolvimento de um trabalho eficaz por parte da agência. Nesse sentido, a Raul Moreau deve procurar discutir e identificar, junto com o anunciante, quais são seus principais objetivos, concorrentes e pontos fracos.

QUADRO 12

\Empresa/Agência ----- Características	MADECENTER	EXPRESSÃO
PRINCIPAIS PRODUTOS	Copas   Móveis escolares   Dormitórios 	Copas   Móveis escolares   Dormitórios 
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Copas	Móveis escolares
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via preço, com design   e qualidade compatíveis   com o mercado 	Via preço, tentando   inovar em design do   produto 
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Manter competitividade   Modernização empresa-   rial   Forte comercialização	Concentrar-se em dormi-   tórios, melhorar quali-   dade da matéria-prima,   ladequar melhor produto
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Carraro   Pozza   Vascary   Telasul	Carraro   Pozza   
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Durabilidade do produto   Processo produtivo   RH qualificado 	Design moderno, boa se-   leção de cores e acaba-   mento, boa aparência 

Continuação do Quadro 12

\Empresa/Agência\	MADECENTER	EXPRESSÃO
Características		
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Baixo investimento em tecnologia	Não há
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	IM interno 100% Móveis escolares: do RS a SP	IM interno 100%
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	Em copas: Brasil: 12% RS 15/20%	NS-NI
ESTRATÉGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não. Pouca confiança, informações obtidas junto aos lojistas	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: B (20%), C (50%) D (30%) Sexo: NS-NI Idade: NS-NI Mídia: NS-NI	Classe social: C (40%), D (60%) Sexo: F Idade: + 25 Mídia: NS-NI
SERVIÇO AO CLIENTE	Não, o foco é no lojista	Não, falta conscientização
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	60% revistas especializadas do setor 30% Feiras 10% Promoções PV *	100% revistas especializadas do setor

NS-NI: Não sabe-Não informou

(\*) Promoções no ponto de venda

Madecenter e Expressão apresentam uma situação um pouco complicada. Apesar de um relacionamento que já dura 5 anos, identificaram-se várias discordâncias que podem ser consideradas importantes. Por exemplo, enquanto o anunciante indica o segmento de copas como o de atuação mais forte, a agência aponta o segmento de móveis escolares. Os objetivos da Madecenter não estão suficientemente claros para a Expressão. A percepção da agência acerca da verba de comunicação é diversa daquela indicada pelo anunciante.

Enfim, dos 14 pontos listados, houve divergências importantes de percepção em cinco deles: segmento mais forte de atuação, objetivos, pontos fortes, pontos fracos e perfil do consumidor. Este último, sem dúvida, dos mais preocupantes, pois pode comprometer seriamente a eficácia do trabalho desenvolvido em conjunto por agência-cliente. Enquanto a Madecenter tem como principal segmento social a classe C (50%), a Expressão percebe como mais importante a classe D (60%), sem sequer cogitar a classe B, que, para o anunciante, detém uma parcela de 20%. Talvez essa situação possa ser parcialmente explicada pelo fato da agência não participar das reuniões decisórias da empresa.

Dadas as várias divergências, de maior ou de menor importância, é inconcebível a manutenção desse quadro de desinformação no relacionamento entre empresa e agência. É fundamental que Expressão e Madecenter discutam e avaliem tais discordâncias, no sentido de chegar a um consenso, para não comprometer resultados futuros de ambas.

QUADRO 13

\Empresa/Agência Características	POZZA	MODULO
PRINCIPAIS PRODUTOS	Copas	Copas
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Copas	Copas
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, sustentada na inovação e no design do produto	Via qualidade, com design moderno e arrojado
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Oferecer produtos inovadores e de design avançado	Manter qualidade do produto atual e desenvolver novos lançamentos
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Carraro Madecenter Metalmóveis	Carraro Madecenter
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Forte departamento de projetos, lançadora de produtos, nível de inovação tecnológica	Diretoria empreendedora Desempenho do departamento comercial
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Alto preço do produto para retorno do investimento, e fraca competitividade	Não há
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	M. interno: 100% SP = 25%	M. interno: 100%
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	Global: Brasil: 0,5% RS: 7,0 %	Em copas: RS = 25/30%

Continuação do Quadro 13

\Empresa/Agência	POZZA	MODULO
Características		
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não Falta hábito	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social B (60%), C (40%) Sexo F Idade 20-40 anos Mídia Revista	Classe social B (70%), C (20%) D (10%) Sexo: F Idade: +30 Mídia: Revista
SERVIÇO AO CLIENTE	Garantia dos produtos Assistência ao lojista	Assistência técnica pós-venda e garantia
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	80% revistas 5% TV, 5% rádio, 5% jornal, 5% ponto de venda	80% revistas 15% TV 5% jornal

Comparativamente com os dois relacionamentos analisados anteriormente (Carraro-Raul Moreau e Madecenter-Expressão), Pozza e Módulo têm o de menor duração, e, paradoxalmente, o de menor número de divergências em termos de percepção. As pequenas diferenças apontadas em pontos fortes e pontos fracos são um tanto aceitáveis dado o distanciamento que as agências têm do dia-a-dia operacional dos fabricantes. Deve ser melhor discutido entre empresa e agência o item perfil do consumidor, já que a Pozza não contempla a classe D. Mesmo assim, entre as empresas analisadas no segmento de copas, Pozza e Módulo apresentam o melhor relacionamento.

QUADRO 14

\Empresa/Agência	DELL ANNO	EXACTA
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Cozinhas	Cozinhas
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Cozinhas	Cozinhas
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, diferenciando em design, material empregado e serviço ao cliente	Via qualidade de produto e atendimento ao cliente
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Especializar-se em único produto e atender o consumidor cada vez melhor	Especialização em determinado produto
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Florense Todeschini	Florense Kitchens
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Serviço ao cliente Processo produtivo Sistema de distribuição Comunicação c/mercado	Imagem da marca (forte recall) Especialização Sistema de distribuição
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Não há	Não há
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	IM interno: 100%	IM interno: 100%
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	Cozinhas Brasil 8% RS: 70%	NS-NI

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do Quadro 14

\Empresa/Agência Características	DELL ANNO	EXACTA
ESTRATEGIA DE MERCADO	Penetração num dado segmento	Penetração
PESQUISAS DE MERCADO	Não. As informações são coletadas através das franquias	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: A (50%), B (50%) Sexo: F Idade: + 40 anos Mídia: Revista	Classe social: A (25%), B (75%) Sexo: F Idade: + 25 anos Mídia: impressa
SERVIÇO AO CLIENTE	Projetos de decoração e montagem, assistência pós-venda, garantia total	Garantia Assessoria de projetos Assessoria de montagem (para o franqueado)
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	100% revistas	95% revistas 5% jornais regionais

O relacionamento Dell Anno/Exacta tem quase a mesma idade da primeira, constituindo-se, a segunda, na única agência encarregada da comunicação desse fabricante, até agora. Tal relacionamento mostra-se afinado, sem se ter verificado divergências que pudessem, de alguma forma, comprometer o trabalho de ambos. Entre os 14 itens listados, a divergência ocorrida na identificação do perfil do consumidor resumiu-se a um aspecto de porcentagens quanto às classes sociais.

Pelo que pôde ser analisado, a percepção da Exacta e seu relacionamento com a Dell Anno são realmente muito bons. O fato de ter começado junto com o início da empresa, talvez tenha contribuído para a Exacta entender melhor a sua evolução e o estágio atual. Além disso, por se localizar em Caxias do Sul, próxima, portanto, à Dell Anno, a Exacta tem a vantagem de conviver de perto com a realidade empresarial de seu anunciante.

#### QUADRO 15

Empresa/Agência	FLORENSE	ESCALA
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Cozinhas, móveis escritórios, modulados, dormitórios, móveis para banheiro	Cozinhas, móveis escritórios, estantes, dormitórios, móveis para banheiro
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Cozinhas	Cozinhas
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, diferenciando em design, inovação, atendimento e serviço ao cliente	Via qualidade em produtos e serviços
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Liderança de mercado, antecipação à concorrência e atuação em outros segmentos	Aumentar pontos de venda, implantar franquias, inovar no mercado
PRINCIPAIS CONCORRENTES	RS: marceneiros independentes Brasil: Kitchens, Formaplas, Miller	RS: marceneiros independentes e Dell Anno Brasil: Kitchens, Formaplas e Miller
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	Qualidade do produto e do serviço, garantia de 17 anos e capacidade de entrega	Sistema de distribuição, qualidade do produto, serviço ao cliente (garantia, assessoria)

Continuação do Quadro 15

Empresa/Agência	FLORENSE	ESCALA
Características		
POUNTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Linha muito ampla	Design pouco arrojado
		Decoração das lojas
		franqueadas (programa- ção visual)
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	M. interno: 95%   SP = 40%   RS = 27%  M. externo: 5%	M. interno: 90%  Exportação: 10%
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOJELEIRO (MARKET-SHARE)	Em cozinhas:   RS = 60/70%	Em cozinhas:   Brasil: 35%
ESTRATÉGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não, pois franquias   fornecem muita infor-   mação	Não, informações são   obtidas junto às lo-   jas franqueadas
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: A (30%),   B (70%) Sexo: F  Idade: 35-60 anos  Mídia: Revista	Classe social: A (40%),   B (60%) Sexo: F  Idade: + 40 anos  Mídia: NS-NI
SERVIÇO AO CLIENTE	Projetos de decoração,   assessoria montagem,   garantia total 7 anos,   intenso pós-venda	Garantia, Projetos para   cliente, pós-venda obril   gatório, apoio ao   franqueado
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	90% revistas   5% rádio   5% jornal	100% revistas

NS-NI: Não sabe-Não informou

A despeito do pouco tempo, o relacionamento entre a Florense e a Escala apresentou pouquíssimas divergências.

Somente em três itens houve alguma diversidade: na identificação dos objetivos empresariais do anunciante, seus pontos fracos e com relação à verba de comunicação. Neste último aspecto, a Escala aponta revistas como mídia absoluta utilizada pela Florense, quando, na realidade, existem alguns investimentos em rádio e jornal. A correta percepção e o conhecimento dos objetivos empresariais do cliente revela-se fundamental nos resultados a serem alcançados pela comunicação da agência, de acordo com o desempenho do fabricante. Esse aspecto deve estar absolutamente claro para a agência.

QUADRO 16

\Empresa/Agência\	TODESCHINI	EXPRESSÃO
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Cozinhas	Cozinhas
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Cozinhas	Cozinhas
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via preço, com processo produtivo tecnológico avançado e lançamento de produtos	Via design, com preços compatíveis com mercado focado
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Liderança de mercado Reduzir custos Manter competitividade Atuar na linha "alta"	Atingir segmentos de maior poder aquisitivo
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Dell Anno, Tubella, Bertolini, Induart, Marceneiros independentes	Tubeline Tubella Barzenski

Continuação do Quadro 16

\Empresa/Agência	TODESCHINI	EXPRESSÃO
Características		
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Capacidade de produção Distribuição ágil Assessoria ao lojista Parque industrial	Qualidade da matéria- prima, tratamento dado ao material, acabamento
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Localização distante de fontes de matéria-prima Altos custos dos fretes	Não há
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	M. interno: 85% M. externo: 15%	NS-NI
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	Em cozinhas: Brasil: 30/40% RS: 25/30%	Líder em cozinhas no RS
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não	Não, falta conscien- tização
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: B (20%), C (50%) D (30%) Sexo: F/M Idade: 30-40 Mídia: NS-NI	Classe social: B e C Sexo: F Idade: + 25 Mídia: Revista
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	50% promoção ponto vend 35% campanha cooperativ 15% revistas	80% campanha cooperativ 20% revistas para pú- blico feminino

NS-NI: Não sabe-Não informou

O relacionamento Todeschini/Expressão, dentre os seis analisados, foi o que apresentou o maior número de itens divergentes: sete de um total de 14. E alguns de fundamental importância, como o posicionamento do produto, os objetivos empresariais e os concorrentes, evidenciando uma situação que preocupa.

A percepção que a Expressão tem da proposta competitiva e do mercado da Todeschini pode comprometer a eficácia da comunicação desenvolvida. Tal fato agrava-se, mais ainda, se considerarmos que a agência atende a conta há três anos.

O desconhecimento da agência em relação ao mercado do anunciante pode ser evidenciado pelos concorrentes que foram listados. Entre eles está incluída a Barzenski, uma empresa que há algum tempo deixou de ser concorrente neste setor.

Mais uma vez, pode-se creditar, em parte, essa percepção ao fato de que a agência não participa das reuniões decisórias do anunciante. No entanto, urge que a agência e o cliente reúnam-se para eliminar as divergências existentes e estabelecer, de modo mais satisfatório, as bases da comunicação a ser desenvolvida.

De um modo geral, as agências não têm uma clara percepção do posicionamento, estratégia e objetivos das empresas com as quais trabalham. Alguns fatores podem contribuir sobremaneira para isto, como o tempo de relacionamento empresa/agência e o nível de entrosamento entre ambas.

Das seis agências pesquisadas no setor moveleiro, Exacta, Módulo e Escala, pela ordem, são as que demonstram ter a melhor percepção da estratégia competitiva de seu cliente. Nessa classificação, parece que o tempo de atendimento da conta não foi determinante para isso. Por outro lado, o nível de abertura no relacionamento entre as duas partes, com participação em reuniões decisórias do cliente, como no caso da Escala, contribui bastante para a adequada percepção por parte da agência.

A seguir, é apresentada uma breve descrição do setor vinícola, sendo, posteriormente, analisadas as empresas deste setor, na dimensão de suas estratégias competitivas, estratégias de comunicação e do relacionamento com sua agência de propaganda, com base nas informações contidas nos quadros 18 a 25.

## 2. A INDÚSTRIA VINÍCOLA

Apesar das primeiras videiras terem sido introduzidas no Brasil no século XVI, a vitivinicultura firmou-se como atividade agroindustrial de importância sócio-econômica, no país, somente após o ano de 1920, com o surgimento de algumas cooperativas. O desenvolvimento recente dessa indústria ocorreu a partir da década de 1970, com várias novas empresas incorporando-se ao setor, entre elas algumas multinacionais.

Atualmente, existem três tipos de empresas atuando na indústria vinícola brasileira: privadas nacionais, privadas multinacionais e cooperativas. A maioria delas está localizada em regiões vitivinícolas já consolidadas, especialmente na região serrana do Rio Grande do Sul, que é o principal pólo no Brasil. Segundo alguns executivos entrevistados nesta pesquisa, as empresas vinícolas que atuam no mercado brasileiro já contam com equipamentos de avançada tecnologia, que lhes permitiriam produzir vinhos de altíssima qualidade.

A indústria vinícola nacional caracteriza-se por apresentar uma baixa rentabilidade e crescimento lento. Seu principal segmento de produto é o de vinhos (comuns e finos). São representativos, ainda, os segmentos de champanhe, filtrados, uco de uva, coolers, conhaque e vermute.

Em termos técnicos, vinho pode ser definido com o produto da fermentação alcoólica do sumo da uva sã, fresca e madura. Genericamente, pode ser classificado como de três tipos:

a) vinhos de mesa, subdivididos em verdes (produzidos com uvas não totalmente amadurecidas) e maduros,

b) vinhos para corte, utilizados para padronizar ou melhorar os tipos.

c) vinhos finos, subdividindo-se em espumantes, como champanhes e frisantes, e não-espumantes, que inclui os vinhos compostos, os aromáticos e os licorosos.

Eles podem ser classificados, ainda, quanto à cor, como tintos, brancos e rosês

O Brasil é pequeno produtor e consumidor de vinhos, se comparado com outros países com tradição na sua fabricação. Na realidade, o mercado brasileiro consumidor de vinhos é relativamente restrito, no entanto, novas regiões de produção estão sendo desenvolvidas, podendo representar uma ampliação de alternativas de consumo.

Conforme dados da Revista do Vinho, n. 5, o consumo per capita anual é de 2,5 litros, o que coloca o Brasil no 34.o lugar em consumo. Em termos de produção, segundo a mesma fonte, o Brasil ocupa o 16.o lugar.

Segundo dados estatísticos fornecidos pela União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra), com sede em Bento Gonçalves, a produção nacional de vinhos e derivados, em 1989, foi de 298.110.399 litros, dos quais 91% foram produzidos no estado do Rio Grande do Sul. Neste estado, os municípios de maior produção são Bento Gonçalves, com 27,35% do seu total, seguindo-se Flores da Cunha, Garibaldi e Caxias do Sul.

A nível nacional, de acordo com informações da Uvibra, o principal mercado consumidor de vinhos engarrafados é São Paulo, com 41,2% da comercialização acumulada até outubro de 1990. Seguem-se Rio Grande do Sul, com 26,62%, e RJ, com 9,18%. Em termos de exportações, os Estados Unidos constituem-se no principal mercado, abocanhando 98,23% do total exportado até outubro de 1990.

Estes mercados são acirradamente disputados pelos três tipos de empresas encontrados no setor vinícola. De acordo com informações da Uvibra, as quatro cooperativas com maiores volumes de produção (Aurora, Garibaldi, Aliança e Pompéia) foram responsáveis por 30,05% do total de litros de vinhos comercializados no mercado nacional até outubro de 1990. Dentre as multinacionais, as quatro mais representativas (De Lantier, Almadén, Forestier e Heublein) participaram com 28,13%, e as quatro maiores vinícolas privadas nacionais (Peterlongo, Salton, Rio Grandense e Georges Aubert) atingiram 18,77%.

Dessas empresas, quatro foram selecionadas para o presente estudo, estando classificadas no quadro 17, de acordo com critérios de porte, volume de comercialização em litros, patrimônio líquido, faturamento e lucro líquido. O Anexo 1, ao final do trabalho, apresenta a identificação de cada uma delas.

QUADRO 17

	Nº de func.	Litragem (1)	Patrimônio líquido (2)	Receita líquida (2)	Lucro líquido (2)
AURORA	825	19.520.824	1.100.863.089	792.031.933	138.154.215
PETERLONGO	NI *	4.028.502	35.675.104	78.010.369	9.116.589
RIO GRANDENSE	352	1.346.844	24.541.598	19.937.845	-2.612.066
GEORGES AUBERT	120	931.699	12.378.973	41.151.058	5.348.220

Fonte: UVIBRA

Balço patrimonial e demonstrativo de resultados do exercício das empresas analisadas - ano-base 1989. No caso da Aurora, o período compreendido é 1/07/89 a 30/06/90.

(1) Litros de vinho e derivados comercializados até out/90.

(2) Em NCz\$

(\*) NI = Não informado

Os quadros 18 e 19, a seguir, apresentam informações relativas às estratégias competitivas das empresas do setor vinícola.

## 2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

QUADRO 18

Empresas	AURORA	GEORGES AUBERT
Características		
LOCALIZAÇÃO	Bento Gonçalves	Garibaldi
TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR	59 anos	39 anos
NÚMERO DE FUNCIONARIOS	825	120
AREA CONSTRUIDA	110.000 m <sup>2</sup>	NS-NI
RECEITA LIQUIDA (em NCz\$)	792.031.933 (em 30/06/90)	41.151.058 (em 31/12/89)
LUCRO LIQUIDO (em NCz\$)	138.154.215 (em 30/06/90)	5.348.220 (em 31/12/89)
PRINCIPAIS PRODUTOS	Vinho, champanhe, suco de uva e cooler	Champanhe, vinho, conhaque
SEGMENTO DE ATUAÇÃO MAIS FORTE	Vinhos finos	Champanhe
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, com ênfase em pesquisa e tecnologia de processos	Via qualidade, com ênfase em tradição de processos e reforço da marca

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do quadro 18

Empresas	AURORA	GEORGES AUBERT
Características		
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Manter liderança de mercado, investindo em equipamentos e técnicas de vinificação	Manter padrão de qualidade e ampliar participação no segmento de champanhes
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Almadén, Forestier, De Lantier, Salton, Rio-grandense	Peterlongo, De Lantier, Chandon e Salton (basicamente em champanhes)
PONTOS FORTES EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Alta produtividade, qualidade da matéria-prima e gestão admin. informal	Qualidade dos produtos de primeira linha, tradição e recall da marca
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Poucos recursos de capital para enfrentar a concorrência das multinacionais do setor	Fraca competitividade decorrente da carência de recursos financeiros
PONTOS-CHAVES DE TECNOLOGIA	Alta cap. produção, fornecedores associados, equipamentos de avançada tecnologia	Rigoroso controle de qualidade (ex.: tripla filtração do champanhe)
PRINCIPAIS MERCADOS (% FATURAMENTO)	IM. interno: 85/90% São Paulo IM. externo: 15/10%	IM. interno: 100% Vinhos finos: RS= 70% Champanhe: SP= 60%
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO VINICOLA (MARKET-SHARE)	Vinhos finos: 23% (Almadén: 16%, Lantier 12%, Forestier, 10%) Vinho garrafão: 25%	Champanhe: 36,3% (Peterlongo: 19,6%, De Lantier: 10,9%, Chandon 18,8%, Salton: 7,6%)
CRITERIOS PARA ESCOLHA DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES	Qualidade e tradição. Em uvas, fornecedores associados	Qualidade da matéria-prima e tradição no fornecimento. Em uvas, fornecedores exclusivos

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do quadro 18

Empresas	AURORA	GEORGES AUBERT
Características		
ELEMENTOS BASICOS NO CONTROLE DE CUSTOS	Controle bastante simples, baseado em custos diretos e indiretos	Normal, não há uma preocupação forte com o controle dos custos
FORMAÇÃO DO PREÇO	Custo + margem flexível diferenciada para cada produto	Custo + margem flexível de acordo com demanda do mercado. Champanhe tem o melhor retorno
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Grande potencial de comercialização, com forte atuação em vários pontos do mercado	Representantes por área geográfica. Pouca agressividade.
SETOR DE DE MARKETING	Sim, bem estruturado	Não
PERFIL DO CONSUMIDOR	Classe social: A, B, C Sexo: M Idade: 30-50 anos Mídia: Revista	Classe social: B Sexo: M e F Idade: 25-50 anos Mídia: TV e revista
VERBA DE COMUNICAÇÃO	NS-NI	Em 1990, 6% faturamento para propaganda. Mais forte em TV. Um pouco em rádio e jornal
PESQUISA DE MERCADO	Não	Não, custo elevado
SERVIÇO AO CLIENTE	Não, apenas explicações acerca de fabricação e como beber durante visitas à empresa	Não

NS-NI: Não sabe-Não informou

## AURORA

A Cooperativa Vinícola Aurora constitui-se, hoje, na maior empresa do setor vinícola, com uma capacidade de produção de 96 milhões de litros/ano, e ocupando uma área de 110 mil metros quadrados em 13 unidades industriais. Toda a produção elaborada na empresa tem sua origem no fornecimento dos associados.

Com uma ampla linha de produtos, que inclui champanhe, vinhos finos e comuns, conhaque, vermute, cooler, suco de uva e graspa, a Aurora orienta-se pelo princípio da qualidade em cada segmento em que atua, especialmente nos seus produtos de primeira linha.

Mesmo em vinhos comuns, seus produtos têm um nível de qualidade normalmente superior aos da concorrência. É justamente neste segmento que se encontra seu principal produto em termos de litragem e faturamento, o vinho Sangue de Boi, repondendo por cerca de 25% da produção e 15% do faturamento total da empresa.

Já no segmento de vinhos finos, a qualidade do produto é fortemente enfatizada, com controles rigorosos e adoção de técnicas produtivas avançadas. Nessa linha, a empresa define três faixas de produtos: uma primeira, a "top", onde se situariam os varietais que levam a marca Aurora, lançados em 1986; uma segunda, que inclui vinhos como Marcus James, Clos de Nobles e

Conde de Foucauld, e uma terceira faixa, com representantes como Katz Wein e Johannesberg. Com base nesta divisão teórica e interna, a Aurora define os segmentos de preço no mercado consumidor.

Todos os vinhos têm processos produtivos semelhantes, passando pelas mesmas operações enológicas e tecnológicas. O que determina sua diferença é a origem e qualidade da principal matéria-prima: a uva. Após a análise vinífera de um carregamento que chega à empresa, já fica estabelecido se dali sairá um Katz Wein, um Clos de Nobles ou um varietal Aurora.

A Aurora tem uma estrutura de pesquisa e controle de qualidade com 22 técnicos entre enólogos, engenheiros químicos e especialistas. Há uma forte preocupação com a manutenção de um padrão de qualidade superior, comparável ao dos melhores vinhos do mercado mundial. A empresa mantém, ainda, dois centros tecnológicos de viticultura no Estado e um em Pernambuco, responsáveis pelo desenvolvimento de mudas e variedades híbridas a partir de uvas de castas importadas. Nesse setor, são pesquisadas, também, novas enzimas e leveduras a serem utilizadas nos processos de fermentação vinífera.

Existe na estrutura da Aurora um departamento agrícola, que fornece orientação aos fornecedores associados em termos de condução dos parreirais, análise do solo, ventos e insolação, no sentido de assegurar o suprimento de uma matéria-

prima de boa qualidade, adequada aos equipamentos que a empresa mantém

Em termos de instalações, a maioria dos equipamentos de vinificação são importados: garolas (máquinas destinadas a separar as uvas do cacho) da África do Sul; tanques de aço inoxidável (para fermentação de vinhos brancos) dos Estados Unidos; prensas (para esmagar as uvas) da França e filtros, engarrafadoras e rolhadeiras da Itália. A Aurora importou, também, cerca de 4 mil barris de carvalho, da França, destinados ao processo de amadurecimento e envelhecimento dos vinhos tintos finos.

Com relação à comercialização, o vinho Katz Wein é o que apresenta o melhor retorno para a empresa entre os vinhos finos. Em termos de mercado externo, a Aurora tem apresentado uma razoável participação, sendo que, no último exercício, as exportações responderam por 10,5% do total do faturamento. O principal produto exportado é o vinho Marcus James, que, desde 1984, a Aurora consegue colocar cerca de 6 milhões de caixas por ano no mercado norte-americano. Uma pequena parte do faturamento da empresa provém de engarrafamentos que ela faz para terceiros, como os vinhos Lejon, Liebfraumilch e Dijon, entre outros.

De todas as vinícolas analisadas no presente estudo, a Aurora é a única que conta com um setor de marketing devidamente estruturado, desempenhando tarefas específicas, sem estar misturado às atividades de um departamento de vendas. Isso

Ihe permite um suporte adequado à sua proposta de diferenciação no mercado.

Pelo que foi analisado até aqui, considerando-se a orientação pela qualidade que a empresa adota, aliada a um escopo mercadológico amplo, pode-se concluir que a Aurora adota uma estratégia competitiva de Diferenciação.

#### GEORGES AUBERT

Atuando exclusivamente no setor vinícola, a Georges Aubert, além de fabricar vinhos finos, constitui-se no principal fabricante nacional de champanhe, abocanhando, aproximadamente, 1/3 desse segmento de mercado.

Guiada por uma filosofia empresarial que expressa a manutenção de uma tradição de qualidade de seu produto ao longo dos anos, a Georges Aubert tem seu aspecto produtivo baseado mais no conhecimento e experiência das pessoas envolvidas, do que, propriamente, na inovação tecnológica de equipamentos e processos. Isso confere características quase artesanais à sua produção, onde o item qualidade é a maior preocupação.

Isso pôde ser comprovado no alambique, em prosaicas instalações, ocupado exclusivamente para a destilação do conhaque Georges Aubert. Nele trabalha uma única pessoa, há mais de 20 anos, mantendo a tradição no processo de fabricação do

produto destilado de uva. Deve-se ressaltar que a maioria dos conhaques nacionais comercializados são à base de gengibre, que tem um custo de produção bem mais reduzido. A Georges Aubert procura colocar no mercado um conhaque, destilado de uva, de esmerado processo de fabricação e qualidade superior.

Nessa abordagem de qualidade, deve ser salientado um aspecto com relação ao seu principal produto, o champanhe. No seu processo produtivo, é utilizado um sistema de filtragem diferenciado daquele utilizado pelos principais concorrentes. Enquanto os fabricantes de champanhe pesquisados adotam, normalmente, um sistema de filtros duplos, a Georges Aubert implantou mais uma etapa, estabelecendo um processo de tripla filtragem, com elementos internos importados. Isso assegura um produto final mais elaborado, agregando-lhe mais qualidade.

Em termos de custos, a Georges Aubert não tem nenhuma política rígida de controle, sendo, o mesmo, calculado no decorrer do processo produtivo. Segundo a empresa, é muito difícil monitorar custos na indústria vinícola, e o controle forte adotado é o de qualidade, apoiado por um laboratório e uma equipe de enólogos e químicos que a empresa mantém para análises e pesquisas.

A Georges Aubert não possui parreirais próprios, no entanto, ela procura manter a qualidade da matéria-prima através de fornecedores exclusivos, que abastecem-na e são assessorados por técnicos e agrônomos da empresa.

Em vinhos finos, a empresa é pouco competitiva, considerando os escassos recursos para investimentos em publicidade e propaganda, necessários para concorrer com as multinacionais que atuam fortemente nesse segmento. A Georges Aubert procura se concentrar geograficamente mais na Região Sul (RS: 70%, SC: 15%, PR: 15%). Os investimentos em comunicação são mais destinados para o segmento champanhe, onde a empresa é forte. Ela encara como principais concorrentes, portanto, aqueles fabricantes com participação mais significativa neste último segmento, como Peterlongo, De Lantier e Chandon.

A marca Georges Aubert tem um "recall" muito bom no mercado, e a empresa procura reforçar e aproveitar isso. Ela procura aliar sua marca à imagem do champanhe francês, justificando a qualidade e tradição de seus produtos pela sua origem francesa. Sem enfatizar serviços, a empresa volta-se para a busca de uma diferenciação, em relação à concorrência, através da marca e de um processo produtivo esmerado.

Pela análise desenvolvida, é possível concluir que a estratégia competitiva adotada pela Georges Aubert, de acordo com a classificação de Porter (1986), é a de Diferenciação.

QUADRO 19

Empresas	PETERLONGO	RIO GRANDENSE
Características		
LOCALIZAÇÃO	Garibaldi	Caxias do Sul Sede Adm.: P. Alegre
TEMPO DE ATUAÇÃO NO SETOR	75 anos (champanhes) 40 anos (vinhos)	61 anos
NÚMERO DE FUNCIONARIOS	NS-NI	352
AREA CONSTRUIDA	NS-NI	NS-NI
RECEITA LIQUIDA (NCz\$ em 1989)	78.010.369	19.937.645
LUCRO LIQUIDO (NCz\$ em 1989)	9.116.589	-2.612.066
PRINCIPAIS PRODUTOS	Filtrado doce e champagne	Vinho, suco de uva e conhaque
SEGMENTO DE ATUAÇÃO MAIS FORTE	Filtrado doce	Vinhos finos
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via marca, enfatizando qualidade tradicional e praticando preços de penetração no mercado	Via tradição de qualidade e com preço competitivo
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Manter a imagem e a tradição da marca Peterlongo e investir no processo produtivo	Respeito ao consumidor Operar c/margem menor Manter posição no RS Manter mercados cativos

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do quadro 19

Empresas	PETERLONGO	RIO GRANDENSE
Características		
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Champanhe: G. Aubert, De Lantier, Aurora, Salton	Aurora, Salton, Peterlongo e Georges Aubert
PONTOS FORTES EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Tradição e recall forte da marca. Investimentos permanentes em publicidade	Tradição de qualidade. Imagem da marca. Estrutura descentralizada. Capac. de estocagem
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Carência de recursos. Lay-out industrial. Não tem distribuidora própria (custo + alto)	Baixa rentabilidade. Baixo volume produção. Poucos investimentos. Estrutura ind. antiga
PONTOS-CHAVES DE TECNOLOGIA	Sistema de vinificação com leveduras selecionadas. Equipamentos importados. Ass. téc fornecedores	Controle de qualidade. Projetos vitícolas próprios, qualidade MPrima
PRINCIPAIS MERCADOS (% FATURAMENTO)	IM. interno: 100%. São Paulo 60/70%	IM. interno: 100%. RS
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Penetração
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO VINICOLA (MARKET-SHARE)	Vinhos finos: 1%. Champanhes: 40%	Global: 2 a 3%
CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES	Qualidade, preço e prazo. A relação está baseada na honestidade de ambas as partes	Qualidade do suprimento. Em uvas, não há exclusividade. Relacionamento de longa data
ELEMENTOS BASICOS NO CONTROLE DE CUSTOS	Não há controle rígido. Alterações do mercado impedem o controle. Normal via custo médio	Não há uma política de controle de custos definida

Continuação do quadro 19

Empresas	PETERLONGO	RIO GRANDENSE
Características		
FORMAÇÃO DO PREÇO	Custo + margem flexível Estabelecido analisando os preços da concorrência	Custo + margem reduzida flexível de acordo com a demanda de mercado
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Estrutura baseada em distribuidores independentes, c/forte capacidade de comercialização	Distribuidora própria Tradição e conhecimento do mercado
SETOR DE DE MARKETING	Não	Não
PERFIL DO CONSUMIDOR	Classe social: B, C Sexo: F Idade: 20-40 anos Mídia: Outdoor/degustes	Cl. social: A-B-C. A, à medida que avança a idade. A medida que diminui, tende a C
VERBA DE COMUNICAÇÃO	40% PV (Degustação) 25% Jornal e revistas 20% Outdoors 10% TV - 5% Rádio	NS-NI
PESQUISA DE MERCADO	Não, custo elevado	Não
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Atendimento ao consumidor no esc. central, p/ quaisquer esclarecimentos sobre os produtos

NS-NI: Não sabe-Não informou

PETERLONGO

Constituindo-se numa das mais antigas empresas do setor vinícola, a Peterlongo atua em vários segmentos, sendo que o seu carro-chefe é o filtrado doce Espuma de Prata, que responde

por cerca de 70% do seu faturamento global.

A empresa ocupa uma grande área central no município de Garibaldi, numa construção datada de 1930, guardando fortemente os aspectos de tradição. Junto à sua sede, são mantidos vinhedos próprios, onde são desenvolvidas pesquisas de técnicas modernas de condução de parreirais. Se aprovados, os resultados obtidos são passados aos seus fornecedores, de modo a melhorar o nível da matéria-prima abastecida. Dos seus vinhedos próprios, o principal produto é o vinho branco, que é a base para a fabricação do champanhe, do filtrado doce e dos vinhos finos.

Sua linha de produção caracteriza-se pelo baixo índice de automatização e por um "lay-out" inadequado. No engarrafamento de seu principal produto, a rolha de plástico e a gaiola que a suporta são, ainda, colocadas manualmente. Para alterar este quadro, a empresa tem enfrentado dificuldades de recursos financeiros. Além disso, uma racionalização do "lay-out" industrial complica-se na medida em que a empresa está instalada numa construção antiga, que não permite as modificações necessárias.

Com relação ao processo produtivo, há um controle esmerado de qualidade de seus produtos, com a adoção de técnicas apuradas de vinificação, baseadas na utilização de leveduras selecionadas para a fermentação. Na fabricação dos produtos de primeira linha, são utilizados modernos tanques de aço inoxidável para estocagem, e máquinas engarrafadoras, rolhadoras e

rotuladoras importadas da Itália. A empresa conta, ainda, com uma equipe de técnicos em enologia, que desenvolve seu trabalho de análise num laboratório montado para este fim.

A Peterlongo não tem uma política rígida de controle de custos, calculando seu custo final via custo médio. Controlar custos certamente não é uma característica da empresa. Mesmo assim, trabalhando com margens reduzidas, ela consegue praticar preços agressivos de mercado, com um bom volume de vendas. Um aspecto que tende a reduzir mais suas margens, nessa prática, é o fato da empresa não contar com uma distribuidora própria, levando a um aumento no seu custo de comercialização. Seus produtos chegam ao mercado através de distribuidores independentes, que ocupam determinadas regiões geográficas. Esse trabalho é sustentado por intensas campanhas publicitárias, que visam manter o bom recall da marca.

Em função do escopo de sua proposta competitiva e das características aqui apontadas, é possível identificar a estratégia da Peterlongo. Mesmo apresentando aspectos como ampla linha de produtos e prática de preços agressivos, próprios de uma Liderança no Custo, a empresa não adota nenhum controle firme de custos, procurando, isto sim, se posicionar no mercado de modo distinto da concorrência. As vantagens competitivas obtidas decorrem de uma proposta diferenciada de atuação na indústria. Para isso, ela enfatiza fortemente sua marca e tradição. Neste sentido, dadas as considerações feitas, é possível identificar sua estratégia competitiva como de Diferenciação.

## RIO GRANDENSE

Não há registros de empresas que produzam exclusivamente vinhos. Normalmente, a linha de produtos é variada, em função das características do processo de fabricação, com a geração de vários subprodutos, e, basicamente, devido ao uso da mesma matéria-prima: a uva.

A Companhia Vinícola Rio Grandense não é diferente, atuando, também, em vários segmentos da indústria vinícola nacional. Seu principal produto é o vinho Granja União, lançado no mercado a partir de um projeto de cultivo de uvas finas em vinhedos próprios, muito antes do recente desenvolvimento do setor. Segundo o fabricante, esta marca tem um forte "recall" no Rio Grande do Sul e é vista como um produto de qualidade e tradição no mercado gaúcho. A empresa, no seu dizer, procura oferecer um produto com a qualidade que o consumidor deseja, a um preço acessível.

Habitualmente, o produto da Rio Grandense apresenta-se com um preço inferior ao da concorrência. Essa situação não é viabilizada através de custos reduzidos no processo produtivo, já que a empresa não tem nenhuma política de controle definida, mas via redução na margem, fixada num patamar mínimo razoável. Além disso, o seu custo de distribuição é menor, pois a empresa possui distribuidora própria.

O aspecto fundamental enfatizado pela empresa, com

relação ao seu produto, é o cuidado com a marca, no sentido de manter a imagem que o produto tem no mercado, sendo uma das mais tradicionais. A maior parte dos consumidores do vinho Granja União caracteriza-se pela tradição e fidelidade, o que leva a empresa a ter quase um mercado cativo, praticamente todo ele localizado no Rio Grande do Sul.

Em termos de processo produtivo, a empresa conta com uma estrutura industrial muito antiga, onde ainda são utilizados tanques de madeira para estocagem dos vinhos. Embora mantenham a tradição, não representam a evolução tecnológica do setor. A Rio Grandense tem a maior capacidade de armazenamento do país neste tipo de tanque.

Aspectos relacionados ao melhoramento da matéria-prima básica são enfatizados através do desenvolvimento de pesquisas vitícolas em dois vinhedos próprios no estado e um em São Paulo. O objetivo é assegurar o suprimento de uvas selecionadas para a fabricação de um vinho de qualidade superior.

Embora exista a preocupação com a fixação de um preço de penetração no mercado, não há uma política definida de controle de custos. Por outro lado, a ênfase na marca e na tradição que desfruta no mercado tendem a distinguir a Vinícola Rio Grandense da concorrência, sendo aspectos fortemente enfatizados na sua atuação mercadológica. Assim, em função do que foi exposto e considerando o posicionamento adotado pela empresa, pode-se definir sua estratégia como sendo de Diferenciação.

Os quadros 20 e 21, a seguir, apresentam informações relacionadas às estratégias de comunicação das empresas do setor vinícola.

## 2.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICAÇÃO

QUADRO 20

Empresas	EXPRESSAO	MARCA
Características	(Aurora)	(G. Aubert)
TEMPO DE ATENDIMENTO DA CONTA	7 anos	8 anos
DISTRIBUIÇÃO DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	170% revistas 120% TV 110% rádio e jornal	190% TV 110% revistas e rádio
ENFASE DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Objetivos do cliente 2) Custos 3) Criação 4) Mídia	1) Criação 2) Mídia 3) Filosofia empresa 4) Objetivos do cliente
CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Qualidade do produto 2) Benefício do produto 3) Preferência consumo 4) Imagem da marca	1) Qualidade do produto 2) Benefício do produto 3) Preferência consumo 4) Posicionamento comp.
FREQUÊNCIA DE ANUNCIAR	A cada nova estação	A cada nova estação
INICIATIVA DE ANUNCIAR	Ambos	Agência
PRINCIPAL ARGUMENTO DA MENSAGEM	Qualidade dos produtos oferecidos	Qualidade, tradição e requinte
PRINCIPAIS MÍDIAS UTILIZADAS	Revistas	Revistas

Continuação do quadro 20

Empresas	EXPRESSÃO	MARCA
Características	(Aurora)	(G. Aubert)
DECISOR DO PÚBLICO-ALVO	Ambos	Ambos
DECISOR DA MENSAGEM	Ambos	Ambos
DECISOR DA MÍDIA	Ambos	Agência
INVESTIMENTOS EM PESQUISAS	INão, a empresa confia muito no "feeling" de seus administradores	Não
PERFIL DO CONSUMIDOR	Classe social: A, B Sexo: M Idade: + 35 Mídia: impressa e eletrônica	Classe social: B, C Sexo: M Idade: + 30 Mídia: TV
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não
PARTICIPAÇÃO EM REUNIDAS DECISÓRIAS DO CLIENTE	Sim	Sim
FORMAS DE COLABORAÇÃO COM O CLIENTE	Análise do código de defesa do consumidor	Assessoria no desenvolvimento de novos produtos
OUTRAS ATIVIDADES JUNTO AO CLIENTE	Promoção de eventos	Avaliação de novos mercados, assessoria na definição de políticas de vendas

Diferentemente do setor moveleiro, as empresas vinícolas têm uma maior tradição de anunciar para o consumidor final, enfatizando, normalmente, a marca, através de argumentos baseados na qualidade dos produtos oferecidos

A partir da entrada de concorrentes multinacionais no setor, com uma atuação mercadológica agressiva, sustentada por um intenso emprego de propaganda e reforço de marca, as empresas nacionais passaram a anunciar mais, destinando maiores verbas à comunicação. No entanto, como o setor vinícola caracteriza-se por apresentar uma baixa rentabilidade, implicando menores investimentos por parte das empresas, a atividade de propaganda ainda não tem recebido o tratamento adequado, da mesma forma que as pesquisas de mercado, para identificar o perfil e comportamento do consumidor. As empresas, habitualmente, não as utilizam para orientar o seu desenvolvimento de produtos e formação de oferta

O que parece ser comum às vinícolas analisadas é a influência marcante da filosofia empresarial no desenvolvimento da comunicação com o mercado. Uma comunicação baseada em aspectos como tradição e sobriedade.

A seguir são analisadas e identificadas as estratégias de comunicação das empresas contempladas no quadro 20, com base na classificação proposta por DeLozier (1976).

## AURORA

Constituindo-se na maior empresa do setor vinícola nacional, em termos de produção e vendas globais, a Cooperativa Aurora enfatiza bastante sua comunicação com o mercado consumidor. O aspecto da empresa ser líder de mercado não é realçado pela comunicação desenvolvida pela agência Expressão. As mensagens não procuram posicionar a empresa ou seus produtos de modo superior à concorrência. As peças publicitárias elaboradas caracterizam-se por serem bem trabalhadas e com um esmerado acabamento, mesmo que o produto seja um vinho comum em garrafão. A mensagem transmitida é a de produtos de qualidade. A ênfase da comunicação está baseada nos objetivos do cliente no momento da veiculação e as características principais são de realce de qualidades e benefícios de produtos.

Para transmitir a qualidade ao consumidor, os anúncios enfocam, basicamente, a tradição, a tecnologia e a origem da matéria-prima utilizada pela empresa. Frequentemente são utilizadas pinturas clássicas e motivos artísticos ligados ao vinho para comunicar bom gosto, qualidade e requinte, revertendo em satisfação e bem-estar para o consumidor.

As características apresentadas pela comunicação adotada pela Aurora, conduzem a definição de sua estratégia para a classificação de Benefício de Produto.

## GEORGES AUBERT

Refletindo a sazonalidade característica de seu faturamento, a Georges Aubert é um anunciante muito forte nos meses de outubro, novembro e dezembro e esporádico nos demais meses. Como o maior responsável por este faturamento é o champanhe, a verba de comunicação está majoritariamente concentrada neste produto.

Segundo a agência Marca, o argumento principal das mensagens transmitidas para o mercado é o de que a empresa produz, no Brasil, o champanhe que aprendeu a fazer na França. A tentativa é a de relacionar a imagem do produto da Georges Aubert à notória qualidade do champanhe francês.

Sendo que a marca apresenta um "recall" muito bom, particularmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, as peças publicitárias procuram enfatizar as qualidades dos produtos, informando aspectos do processo produtivo e origem das uvas selecionadas. São feitas referências quanto ao sabor, aroma e composição dos produtos, procurando indicar os benefícios decorrentes do consumo desses.

Como exemplo, na publicidade do varietal Gewurztraminer, recentemente lançado, são enfatizados itens como a origem da uva, o aroma e o sabor do vinho e a produção limitada. No caso do suco de uva integral, lançado há pouco, além de serem ressaltadas as qualidades do produto, há uma descrição

do cuidadoso processo produtivo, relacionando-o aos benefícios que o consumidor poderá usufruir.

Pela comunicação baseada nas qualidades e atributos de seus produtos e nos benefícios para o consumidor, é possível classificar a estratégia da Georges Aubert como de **Benefício de Produto**.

QUADRO 21

Empresas	JPMB	EXITUS
Características	(Peterlongo)	(Rio Grandense)
TEMPO DE ATENDIMENTO DA CONTA	2 anos	10 anos
DISTRIBUIÇÃO DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	Segmentada por produto Espuma de Prata: 40% TV, restante para outdoors, jornais, rev.	60% rádio 30% jornal 5% TV 5% revistas
ENFASE DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Objetivos do cliente 2) Filosofia empresa 3) Custos	1) Filosofia empresa 2) Criação 3) Mídia 4) Custos
CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO (em ordem decrescente)	1) Qualidade do produto 2) Benefício do produto 3) Imagem da marca	1) Imagem da marca 2) Qualidade do produto 3) Benefício do produto 4) Preferência consumo
FREQUÊNCIA DE ANUNCIAR	A cada nova estação	Rádio - diariamente Jornal - semanalmente Revista - a cada nova estação
INICIATIVA DE ANUNCIAR	Cliente	Ambos

Continuação do quadro 21

Empresas	JPMB	EXITUS
Características	(Peterlongo)	(Rio Grandense)
PRINCIPAL ARGUMENTO DA MENSAGEM	Tradição e qualidade	Qualidade e bom preço
PRINCIPAIS MÍDIAS UTILIZADAS	TV (programas noturnos)	TV (Jornal Almoço) Rádio (Sala de Redação) Jornal (Zero Hora)
DECISOR DO PÚBLICO-ALVO	Cliente	Ambos
DECISOR DA MENSAGEM	Ambos	Ambos
DECISOR DA MÍDIA	Ambos	Ambos
INVESTIMENTOS EM PESQUISAS	Não	Não, devido aos custos elevados ou falta de interesse
PERFIL DO CONSUMIDOR	Classe social: B, C, D Idade: 25/30 Sexo: M/F Mídia: TV	Classe social: B (70%) C (30%) Sexo: M Idade: + 40 Mídia: rádio e jornal
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não
PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES DECISÓRIAS DO CLIENTE	Não	Não

Continuação do quadro 21

Empresas	JPMB	EXITUS
Características	(Peterlongo)	(Rio Grandense)
FORMAS DE COLABORAÇÃO COM O CLIENTE	Não informou	Não informou
OUTRAS ATIVIDADES JUNTO AO CLIENTE	Pesquisas de mercado	Pesquisas de mercado Atuação junto a canais de distribuição

#### PETERLONGO

Dentre as empresas analisadas neste estudo, a Peterlongo é a que está há mais tempo no setor vinícola: 75 anos. Ela procura comunicar, para o mercado consumidor, a tradição que isso representa, procurando demonstrar o conhecimento e a experiência na produção de vinhos e derivados de qualidade.

Tradição e qualidade. Esse binômio representa o principal argumento das mensagens, que veiculam as qualidades e benefícios do produto e a imagem da marca Peterlongo, como pioneira na fabricação de bebidas finas no Brasil.

Mesmo que a empresa adote uma política de preços competitivos no mercado, este aspecto não está presente nas peças publicitárias. Elas procuram transmitir a segurança da satisfação e do bem-estar decorrentes do consumo dos produtos Peterlongo. No caso específico do filtrado Espuma de Prata, é realçado o aspecto

do baixo teor alcoólico e de sua adequação para momentos de reuniões e festas familiares.

Pelas características da estratégia de comunicação da Peterlongo, e considerando que não são feitas comparações com a concorrência, nem são buscadas formas de identificação com o consumidor, através de uma imagem, pode-se concluir que a estratégia adotada é a de Benefício de Produto.

#### RIO GRANDENSE

A tradição que a empresa enfatiza na sua forma de atuar no mercado, também está presente nas peças publicitárias desenvolvidas pela Exitus. Anúncios simples e objetivos, mas bem cuidados, procuram transmitir mensagens sóbrias a um público consumidor que atinge a faixa etária mais alta entre as empresas analisadas, conforme informações da Rio Grandense e de sua agência. São enfatizados os aspectos de qualidade dos produtos oferecidos, justificada por uma utilização de uvas selecionadas e pela tradição de vinificação da empresa.

Não são feitas quaisquer comparações com a concorrência, nem é visada uma identificação com o consumidor. A ênfase está nas qualidades do produto e nos benefícios que ele pode assegurar ao consumidor. Este enfoque é traduzido pelo slogan adotado pela Rio Grandense: "Qualidade sempre". Neste sentido, e em função das informações obtidas é possível classificar sua estratégia como sendo de Benefício de Produto.

## 2.3 PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS

Os quadros 22 a 25 confrontam as respostas que as empresas do setor vinícola, e suas respectivas agências, deram a determinadas indagações da pesquisa.

QUADRO 22

Empresas	AURORA	EXPRESSÃO
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Vinho, suco de uva e champanhe	Vinho, suco de uva e champanhe
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Vinhos finos	Vinhos finos
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, com ên- fase na tecnologia e na tradição	Via qualidade, enfati- zando a marca Aurora
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Manter posição de lide- rança, através da uti- lização de técnicas produtivas avançadas	Ser líder no setor vi- nícola - Expandir linha de produtos - Lançar novos sucos.
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Almadén, Forestier, De Lantier, Salton, Rio Grandense	De Lantier, Forestier, Almadén, Chandon
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Qualidade da mat.-prima Ass téc a fornecedores Alta produtividade Gestão admin. informal	Linha bem diversificada Atuação no mercado ext. Lançadora de novos pro- dutos
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Reduzidos recursos de capital para enfrentar concorrência das multi- nacionais do setor	Fraca estrutura de ven- das Empresa paternalista

Continuação do Quadro 22

\Empresa/Agência\	AURORA	EXPRESSÃO
Características		
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	M. interno: 90% S. Paulo M. externo: 10%	São Paulo
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO VINICOLA (MARKET-SHARE)	Em vinhos finos: 23% Almadén: 16% De Lantier: 12% Forestier: 10%	NS-NI
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: A, B, C Sexo: M Idade: 30/50 Mídia: revistas	Classe social: A e B Sexo: M Idade: + 40 Mídia: impressa e eletrônica
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	NS-NI	70% revistas 20% TV 10% rádio/jornal

NS-NI: Não sabe-Não informou

QUADRO 23

Empresas	GEORGES AUBERT	MARCA
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Champanhe, vinhos, conhaque	Champanhe, vinhos, conhaque
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Champanhe	Champanhe
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, com ênfase na marca	Diferenciação via qualidade
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Manter tradição e qualidade do produto Manter liderança no segmento de champanhe	Manter qualidade do produto
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Peterlongo De Lantier Chandon Salton	Peterlongo De Lantier Chandon Salton
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	Qualidade do produto Recall da marca Tradição no mercado	Recall da marca Relacionamento com fornecedores
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	Pouca agressividade em vendas e fraca competitividade de mercado Carência de rec. finan.	Sazonalidade do faturamento Fraca rede de representantes

NS-NI: Não sabe-Não informou

Continuação do Quadro 23

\Empresa/Agência	GEORGES AUBERT	MARCA
Características		
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	IM interno: 100%  Champanhe: SP=60%  Vinho: RS=70%	IM interno: 100%  São Paulo
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO VINICOLA (MARKET-SHARE)	Champanhe (1989): 36,3%  Peterlongo: 19,6%  De Lantier: 10,9%  Chandon : 8,8%	40%
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: B  Sexo: M/F  Idade: 25/50 anos  Mídia: TV	Classe social: B e C  Sexo: M  Idade: + 30 anos  Mídia: TV
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	Em 1990, 6% faturamento da empresa. Mais em rádio e jornal	90% TV, 10% Revistas, rádio e jornal

NS-NI: Não sabe-Não informou

QUADRO 24

Empresas	PETERLONGO	JPMB
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Filtrado doce, champagne e vinhos finos	Filtrado doce, champagne e vinhos finos
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Filtrado doce	Filtrado doce
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via marca, enfatizando qualidade tradicional e preço competitivo	Diferenciação via qualidade
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Manter a imagem e a tradição da marca Peterlongo - Investir no processo produtivo	Oferecer produtos de qualidade e tradição a um preço justo
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Georges Aubert, De Lantier, Aurora, Salton	Georges Aubert, Aurora
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Tradição da marca no mercado Forte investimento em propaganda	Marca muito forte no mercado Linha variada de produtos
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Carência de rec. finan. Não ter distribuidora própria	Fraca comunicação em PV Pouca divulgação

PV: Ponto de venda

Continuação do Quadro 24

\Empresa/Agência\	PETERLONGO	JPMB
Características		
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	IM. interno 100% SP = 60/70%	São Paulo
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO VINICOLA (MARKET-SHARE)	Em champanhe 14% Em vinhos finos 1%	NS-NI
ESTRATEGIA DE MERCADO	Cobertura	Cobertura
PESQUISAS DE MERCADO	Não	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: B e C Sexo: F Idade: 20/40 anos Mídia: Ênfase em degust	Classe social: B, C e D Sexo: Ambos Idade: 25/35 anos Mídia: TV
SERVIÇO AO CLIENTE	Não	Não
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	40% degustação no PV 25% jornais e revistas 20% outdoors 10% TV 5% rádio	40% TV Restante distribuído em em várias mídias

NS-NI: Não sabe-Não informou

QUADRO 25

Empresas	RIO GRANDENSE	EXITUS
Características		
PRINCIPAIS PRODUTOS	Vinho, champanhe, conhaque	Vinho, champanhe, suco de uva
SEGMENTO MAIS FORTE DE PRODUTO	Vinho	Vinho
POSICIONAMENTO DE PRODUTO	Via qualidade, enfatizando a tradição e um preço competitivo no mercado	Via qualidade, oferecendo um bom vinho a um preço acessível ao consumidor brasileiro
PRINCIPAIS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	Respeito ao consumidor Operar c/margens baixas Manter tradição e qualidade Manter posição no RS	Manter a imagem de qualidade do produto junto ao consumidor Operar c/margens baixas
PRINCIPAIS CONCORRENTES	Aurora, Salton, Peterlongo, Georges Aubert, multinacionais do setor	Aurora, Almadén, Mônaco Forestier, Heublein
PONTOS FORTES COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Tradição de qualidade e imagem da marca Granja União no mercado	Preço competitivo
PONTOS FRACOS COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	Baixa rentabilidade Baixo volume produção Pouca flexibilidade administrativa	Pouca agressividade no mercado, Falta linha p/ segmentos mais altos Conservadorismo

Continuação do Quadro 25

\Empresa/Agência\	RIO GRANDENSE	EXITUS
Características		
PRINCIPAL MERCADO (% FATURAMENTO)	M. interno. 100% RS	RS
PARTICIPAÇÃO % NO MERCADO MOVELEIRO (MARKET-SHARE)	Global. 2/3%	NS-NI
ESTRATEGIA DE MERCADO	Penetração	Penetração
PESQUISAS DE MERCADO	Não	Não
PERFIL DOS CONSUMIDORES	Classe social: A (+45 anos), B (35/45) C (25/35) Sexo: M	Classe social: B e C Sexo: M Idade + 40 Mídia: rádio e jornal
SERVIÇO AO CLIENTE	Atendimento ao cliente no escritório central para o esclarecimento de quaisquer dúvidas	Não
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VERBA DE COMUNICAÇÃO	NS-NI	60% rádio 30% jornal 5% revistas 5% TV

NS-NI: Não sabe-Não informou

De modo geral, a análise do relacionamento empresa-agência de propaganda no setor vinícola registrou menor número de divergências que no setor moveleiro.

Dos quatro relacionamentos analisados no setor vinícola, destaca-se o da Georges Aubert e Marca como o mais "afinado", não apresentando nenhuma divergência quanto aos itens considerados. Um dos fatores que parece colaborar para este entendimento é o nível de abertura entre ambas, com a agência participando de reuniões decisórias na empresa. Pelo que pôde ser observado pessoalmente, durante as entrevistas, a Georges Aubert não omite qualquer informação necessária para o trabalho da Marca no desenvolvimento de sua comunicação.

Também a Aurora e a Expressão demonstraram ter um bom relacionamento. A agência, que no setor moveleiro apresentou uma percepção apenas razoável acerca da proposta competitiva de seus clientes, mostrou um claro entendimento dos objetivos da Aurora e de seu mercado. Mais uma vez, a participação maior da agência nos aspectos decisórios da empresa indica ter influenciado neste entendimento. A Expressão deve, contudo, discutir, com seu cliente, os principais pontos fortes e fracos, de modo a identificá-los mais claramente para ambas as partes.

Nessa melhor identificação dos pontos fracos, também a JPMB deve se concentrar. Registrou-se aí uma diferença de percepção que deve ser esclarecida entre a agência e a Peterlongo. Enquanto para a empresa um dos seus pontos fortes é o investimento em publicidade, para a agência um ponto fraco é a pouca divulgação. Há, provavelmente, uma grande diferença nos níveis de expectativa entre as partes, que deve ser equilibrado de modo a contribuir para um melhor relacionamento.

Com relação à verba de comunicação também houve uma divergência a considerar. Enquanto a JPMB encara a TV como a principal mídia, com 40% da verba, sem destacar outras mídias, a Peterlongo considera que a promoção no ponto de venda (degustação) recebe a maior destinação da verba publicitária (40%), enquanto a TV fica com apenas 10%. Parece que naqueles pontos em que empresa e agência têm aspectos comuns (divulgação e verba de comunicação) foi onde existiram discordâncias. Mas de modo geral, é boa a percepção que a JPMB tem de seu cliente.

Na mesma linha, também pode-se considerar como bom o relacionamento entre a Vinícola Rio Grandense e a Exitus, embora, dos quatro analisados, tenha sido o que apresentou o maior número de divergências. Num relacionamento fortemente marcado pelas convicções e filosofia do cliente, como pôde ser identificado pessoalmente, alguns pontos não estão suficientemente claros para a agência, como, por exemplo, os pontos fortes e fracos de seu cliente. Enquanto o ponto forte para a empresa é a tradição de qualidade, para a agência o forte é o preço. Também aspectos como principais produtos e perfil do consumidor devem ser melhor discutidos entre agência e empresa.

Este capítulo apresentou as análises dos resultados obtidos na pesquisa, identificando as estratégias competitivas e as estratégias de comunicação das empresas que compunham a amostra. Foi analisada, também, a percepção que as agências têm da proposta empresarial de seu cliente. O capítulo a seguir traz as conclusões finais da presente dissertação.

## CAPITULO V - CONCLUSÃO

Depois de analisadas as informações obtidas ao longo da pesquisa, este capítulo apresenta as conclusões finais desta dissertação.

Orientado pelo objetivo maior de verificar se as empresas mais representativas de determinado setor industrial apresentam congruência entre suas estratégias competitivas e suas estratégias de comunicação, este estudo analisou seis empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, com atuação nos segmentos de copas e cozinhas, e quatro empresas do setor vinícola, com atuação no segmento de vinhos finos.

A base para a análise dessa congruência foi o referencial elaborado por Karsaklian & Rodrigues (1990), sustentado na definição das estratégias competitivas genéricas de Michael Porter (1986) e na classificação das estratégias de comunicação proposta por M. Wayne DeLozier (1976).

Após terem sido identificadas as estratégias competitivas e as estratégias de comunicação de cada empresa, é possível, neste ponto, indicar qual a combinação de estratégias apresentada por cada uma delas. O quadro 8, na página a seguir, demonstra a congruência na indústria moveleira, seguindo a estrutura da figura 6, no capítulo II. Posteriormente, será apresentada a congruência na indústria vinícola.

## INDÚSTRIA MOVELEIRA

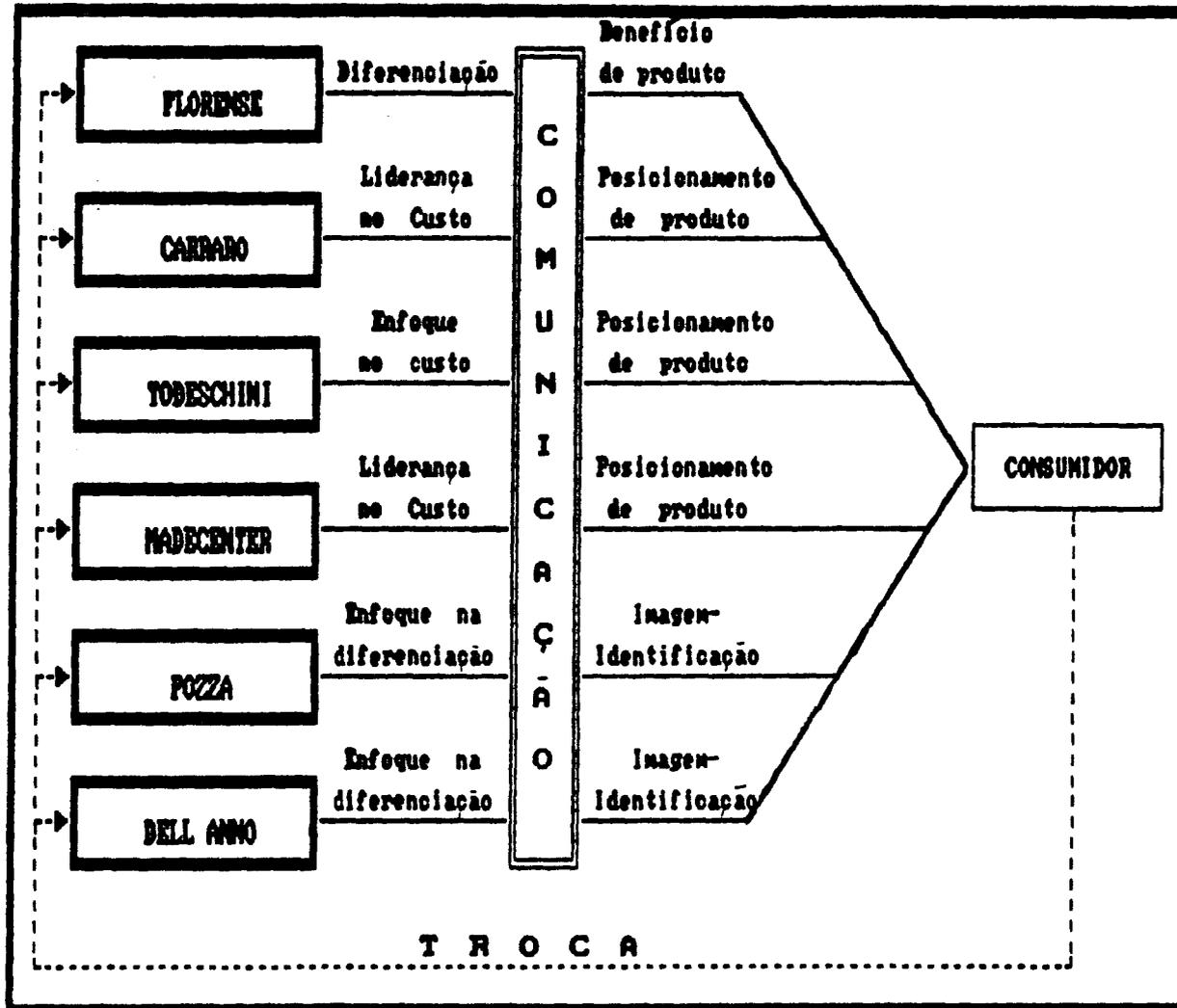


Fig. 8 - A congruência na indústria moveleira

Entre as empresas analisadas no setor moveleiro, a única que não apresentou congruência, de acordo com o referencial citado, foi a Todeschini. A empresa adota uma estratégia competitiva de Enfoque, voltada a uma posição de custos mais baixos no seu segmento, e sua agência de propaganda desenvolve uma estratégia de comunicação de Posicionamento de Produto, voltada a um alvo amplo de mercado, que pode envolver, ou não, vários segmentos.

## INDÚSTRIA VINÍCOLA

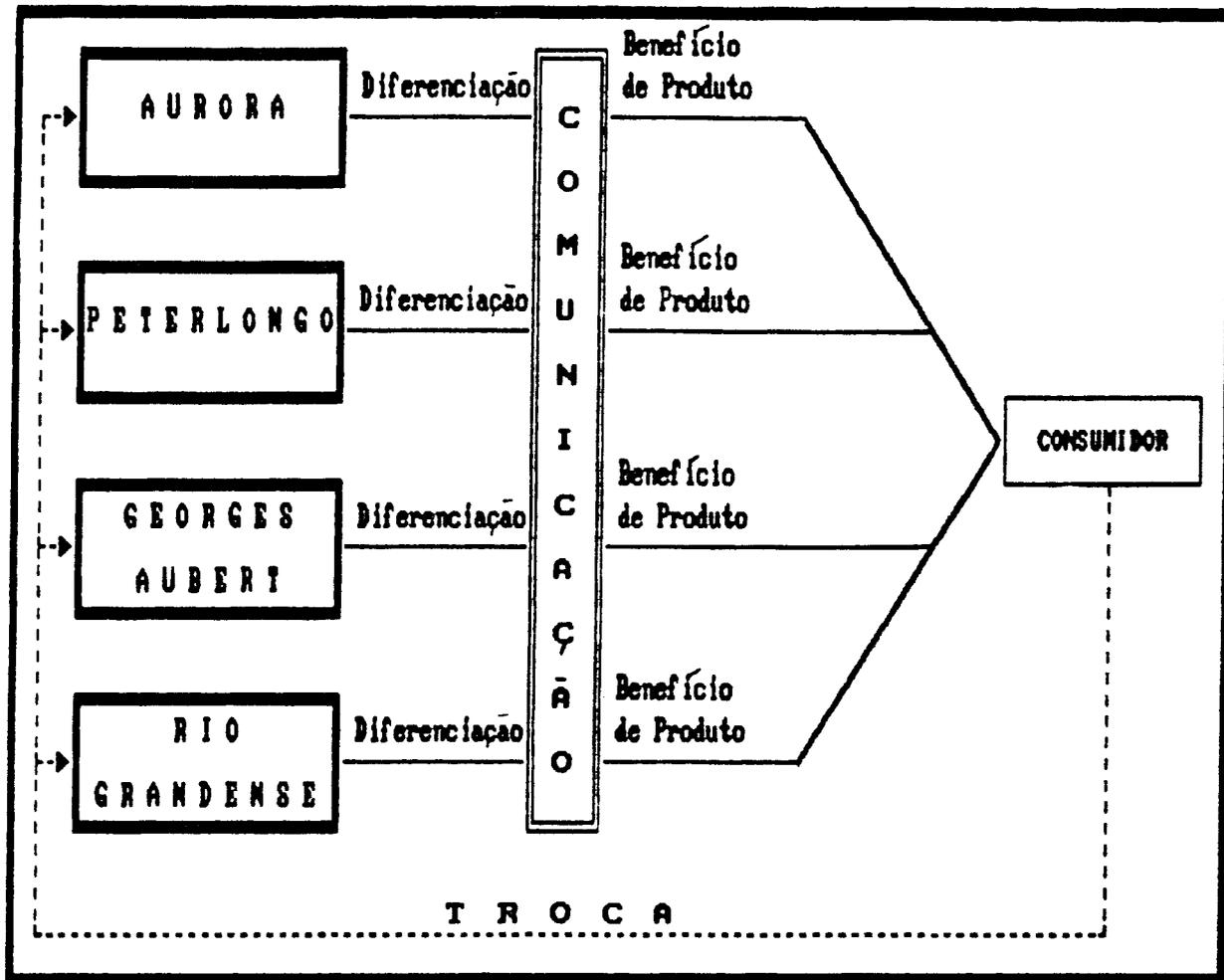


Fig. 9 - A congruência na indústria vinícola.

Diferentemente do setor moveleiro, todas as empresas do setor vinícola apresentaram congruência entre suas estratégias competitivas e estratégias de comunicação. A combinação entre as estratégias de Diferenciação e de Benefício de Produto é indicada, por Karsaklian & Rodrigues (1990), como não-discordante entre si.

Com relação à única empresa que não apresentou congruência entre sua estratégia competitiva e sua estratégia de comunicação, pode-se dizer que a percepção que a agência Expressão tem da proposta competitiva da Todeschini parece ser indicativa dessa relação discordante entre as estratégias. Entre os dez relacionamentos analisados, o que apresentou maior número de divergências foi justamente o da Todeschini e sua agência.

Apesar do bom relacionamento da Georges Aubert e Marca, que não apresentou qualquer divergência, de um modo geral, as agências não demonstraram ter uma clara percepção do posicionamento, estratégia e objetivos das empresas com as quais trabalham. Alguns fatores podem contribuir sobremaneira para isto, como o tempo de relacionamento empresa/agência e o nível de entrosamento entre ambas. Nos casos analisados, o nível de abertura e confiança entre empresa e agência parece ter influenciado mais do que o tempo de relacionamento entre ambas.

O fato de haver um bom relacionamento entre cliente/agência, que permita uma assessoria integrada, pode, sem dúvida, facilitar a percepção da agência com relação à estratégia competitiva do cliente e, conseqüentemente, o desenvolvimento da comunicação correspondente.

Na maioria dos casos analisados, as tratativas referentes à publicidade se dão entre os diretores de ambas as empresas: agência e anunciante. Apesar de teoricamente estas serem as pessoas detentoras das informações fundamentais para o desencadeamento do processo comunicativo, não necessariamente serão elas as mais indicadas para a transmissão dos dados correspondentes. Além de experiência no ramo, conhecimentos mercadológicos, sensibilidade e objetivos definidos são requisitos fundamentais para quem quer se comunicar com algum público (intermediário ou final) e precisa passar dados para uma outra empresa.

A agência, por sua vez, precisa ser representada por alguém que conheça, ao menos um pouco, o negócio do cliente, seu mercado e as características profissionais deste. É preciso ter observação e sensibilidade suficientes para perceber o que o cliente pretende alcançar.

Talvez por estes motivos, dentre outros, as agências de propaganda tenham uma considerável dificuldade em vislumbrar o horizonte do cliente como o próprio o faz. Dai o surgimento de algumas informações desconstruídas ao longo da pesquisa.

Ao identificar os principais objetivos do anunciante e conhecer seus pontos fortes e fracos com relação à concorrência, a agência tem condições de melhor compreender a estratégia competitiva adotada por seu cliente. E, partindo disto, estabelecer a estratégia de comunicação correspondente.

Mesmo com o papel importante que desempenha no relacionamento empresa-agência, não se pode concluir, no entanto, que uma correta percepção da agência com relação à estratégia competitiva do anunciante conduza, com certeza, ao desenvolvimento de uma estratégia de comunicação congruente. Por outro lado, divergências de percepção da agência dificultar-lhe-ão, sobremaneira, a definição de uma estratégia de comunicação adequada à proposta competitiva de seu cliente.

Os resultados obtidos na análise da congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação das empresas mais representativas dos setores moveleiro e vinícola do Rio Grande do Sul vêm confirmar, nos casos analisados, o referencial de congruência desenvolvido teoricamente por Karsaklian & Rodrigues (1990).

Embora a pesquisa realizada nesta dissertação tenha apresentado aspectos bastante elucidativos, eles não permitem concluir que a existência de uma congruência entre estratégias competitivas e estratégias de comunicação possa ser

determinante na conquista de um posicionamento competitivo superior pelas empresas analisadas. O desempenho de uma empresa no seu ambiente mercadológico é resultante de inúmeras outras variáveis internas e externas, que necessitariam ser analisadas também.

A análise destes aspectos, dentre outros, deverá estar presente nas pesquisas que se seguirão a esta. Este trabalho representa um pequeno passo rumo a uma série de outros, que deverão resultar na criação de um modelo de desenvolvimento de estratégias congruentes, que permita uma ampliação e generalização das conclusões acerca do contexto estratégico das empresas.

A N E X O S

**Anexo 1**

**IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

**EMPRESA:** Carraro

**RAZÃO SOCIAL:** Móveis Carraro S/A

**ENDEREÇO:** R. Nelson Carraro, 2001 - Caixa Postal 0603  
Fone (054) 252.3888 - CEP 95700 - Bento Gonçalves - RS

**CGCMF:** 87.548.814/0001-43

**BREVE DESCRIÇÃO:** A Carraro foi fundada em 1961, sob a denominação de Orgãos e Harmônios Würth, para fabricar instrumentos musicais. Sua linha de produtos atual abrange dormitórios, estantes, copas e salas de jantar e móveis para jardim, onde são utilizados materiais como laminados, plásticos, vidros, tubos e madeira. Ocupando uma área total de 131.252 m<sup>2</sup>, a Carraro possui, ainda, 2.000 hectares de área reflorestada. Sua capacidade de produção é de 2.380.000 peças de móveis/ano, contando com mais de 8.000 pontos de venda no país.

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA:** Raul Moreau Propaganda

**ENDEREÇO:** Rua dos Andradas, 1727/95 - Porto Alegre

**ENTREVISTADO NA EMPRESA:** Ademar de Gasperi

**CARGO:** Diretor-presidente

**TEMPO DE EMPRESA:** 19 anos

**TEMPO NO CARGO:** 12 anos

**DATA DA ENTREVISTA:** 22/10/90

**ENTREVISTADO NA AGÊNCIA:** Raul Moreau

**CARGO:** Diretor operacional

**DATA DA ENTREVISTA:** 18/12/90

EMPRESA: Dell Anno

RAZÃO SOCIAL: Dell Anno Móveis Ltda.

ENDEREÇO: RST 470, km 72 - Caixa postal 83  
Fone: (054) 252.4122 - CEP 95700 - B. Gonçalves - RS

BREVE DESCRIÇÃO: A Dell Anno foi fundada em 1985, após a aquisição da Luizeme pelas empresas Grendene e Telasul, detentoras do seu controle acionário. A empresa fabrica exclusivamente cozinhas, atuando, desde 1988, com um sistema de comercialização por franquias.

NÚMERO DE LOJAS: (EM 31/12/89) 70

AGÊNCIA DE PROPAGANDA: Exacta Assessoria e Publicidade Ltda.

ENDEREÇO: R. Giácomo Capeletti, 1222 Caixa Postal 1179  
Fone (054) 223.4955 CEP 95040 Caxias do Sul - RS

ENTREVISTADO NA EMPRESA: Juvenil Antonio Zietolie

CARGO: Diretor-presidente

TEMPO DE EMPRESA: 5 anos

TEMPO NO CARGO: 5 anos

DATA DA ENTREVISTA: 23/10/90

ENTREVISTADA NA AGÊNCIA: Danir Poyer

CARGO: Diretora

DATA DA ENTREVISTA: 26/11/90

**EMPRESA:** Florense

**RAZÃO SOCIAL:** Fábrica de Móveis Florense Ltda.

**ENDEREÇO:** Rua John Kennedy, 2509 - Cx. Postal 37

Fone: (054) 292.1300 - CEP 95270 - Flores da Cunha - RS

**CGCMF:** 89.962.294/0001-46

**BREVE DESCRIÇÃO:** A Florense foi fundada em 1953, tendo sido considerada, por dois anos consecutivos, pela publicação Melhores & Maiores da Revista Exame, a maior empresa de móveis de madeira do país. Contando com um parque fabril de 80 mil m<sup>2</sup> de área construída, a empresa possui modernos equipamentos, instalados para a produção de uma gama de produtos como: móveis para cozinha, para banheiro, para escritório, armários e estantes moduladas e dormitórios. Em 1988, a Florense mudou totalmente seu sistema de comercialização ao adotar o Sistema de Franquia Empresarial.

**NÚMERO DE LOJAS:** (EM 31/12/89) 104

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA:** RS Escala Comunicação

**ENDEREÇO:** Rua Santo Antonio, 182 - PAlegre

**ENTREVISTADA NA EMPRESA:** Leila Maria Castellan

**CARGO:** Coordenadora de Franchising

**TEMPO DE EMPRESA:** 8 anos

**TEMPO DE CARGO:** 2 anos e meio

**DATA DA ENTREVISTA:** 26/11/90

**ENTREVISTADO NA AGÊNCIA:** Fernando Picoral (1) e Kenya Couto (2)

**CARGOS:** (1) Diretor e (2) Gerente de pesquisa

**DATA:** 20/12/90

**EMPRESA:** Madecenter

**RAZÃO SOCIAL:** Madecenter Móveis Ltda.

**ENDEREÇO:** Rua Carlos Gomes 518 Cx. Postal 232  
Fone: (054) 252.2255 - CEP 95700 - B. Gonçalves - RS

**CGCMF:** 88.671.052/0001-30

**BREVE DESCRIÇÃO:** Fundada em 1976, a Madecenter iniciou fabricando móveis para escritório e copas. Em 1983, adquiriu a Ind. de Móveis Sperotto, passando a fabricar dormitórios também. Atualmente, a empresa conta com três unidades industriais, numa área de 155 mil m<sup>2</sup>, com uma área construída de 26.000 m<sup>2</sup>.

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA:** Expressão Brasileira de Propaganda

**ENDEREÇO:** Rua Soledade, 440 PAlegre

**ENTREVISTADO NA EMPRESA:** Astério José Grando

**CARGO:** Diretor administrativo

**TEMPO DE EMPRESA:** 5 anos

**TEMPO NO CARGO:** 5 anos

**DATA DA ENTREVISTA:** 22/11/90

**ENTREVISTADO NA AGÊNCIA:** Ermano Mantese

**CARGO:** Supervisor de atendimento

**DATA:** 19/12/90

EMPRESA: Pozza

RAZÃO SOCIAL: Pozza S/A Indústria e Comércio

ENDEREÇO: R. Fioravante Pozza, 230 Cx. Postal 264  
Fone: (054) 252.6066 - CEP 95700 - B Gonçalves - RS

CGCMF: 87.548.210/0001-05

BREVE DESCRIÇÃO: Em 1963, a Pozza iniciou como uma oficina de cromagem e niquelagem para recuperação de acessórios para automóveis. Um ano depois, ingressou no setor de móveis, sendo seu primeiro produto um andador infantil. Em 1979, adotou a atual razão social e em 1981 incorporou a empresa de Móveis Luizeme, que veio a ser vendida em 1985. Atualmente ocupa uma área total de 300 mil m<sup>2</sup>, sendo 17 mil m<sup>2</sup> de área construída e emprega 405 pessoas.

AGÊNCIA DE PROPAGANDA: Módulo Publicidade

ENDEREÇO: R. João Abott, 503 P. Alegre

ENTREVISTADO NA EMPRESA: Dorvalino Pozza

CARGO: Diretor-presidente

TEMPO DE EMPRESA: 27 anos

TEMPO NO CARGO: 27 anos

DATA DA ENTREVISTA: 22/10/90

ENTREVISTADA NA AGÊNCIA: Regina Canedo

CARGO: Supervisora de atendimento

DATA DA ENTREVISTA: 18/12/90

**EMPRESA:** Todeschini

**RAZÃO SOCIAL:** Todeschini S/A Indústria e Comércio

**ENDEREÇO:** R. 10 de Novembro, 432 Cx. Postal 14  
Fone: (054) 252.6111 - CEP 95700 - B. Gonçalves - RS

**CGCMF:** 87.547.170/0001-79

**NÚMERO DE FILIAIS:** 8

**BREVE DESCRIÇÃO:** Fundada em 1939, sob a denominação Todeschini & Companhia Limitada - Fábrica e Comércio de Instrumentos Musicais a Fole, esta empresa iniciou fabricando acordeões e gaitas, atuando, inclusive, no mercado externo. Após um incêndio, em 1971, que destruiu totalmente as suas instalações, a Todeschini reabriu em 15 de outubro daquele ano, já com a denominação atual, para produzir exclusivamente cozinhas. Com duas fábricas em Bento Gonçalves, a empresa tem uma capacidade instalada de produção de 60.000 móveis/mês, dispondo, ainda, de dois depósitos que somam 227 mil m<sup>2</sup> de área física. A empresa tem, também, uma área de reflorestamento de 3200 hectares, com 4 milhões de árvores.

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA:** Expressão Brasileira de Propaganda

**ENDEREÇO:** Rua Soledade, 440 P Alegre

**ENTREVISTADO NA EMPRESA:** Paulo Farina

**CARGO:** Diretor administrativo e de Marketing

**TEMPO DE EMPRESA:** 5 anos e meio

**TEMPO DE CARGO:** 1 ano e meio

**DATA DA ENTREVISTA:** 07/12/90

**ENTREVISTADO NA AGÊNCIA:** Ermano Mantese

**CARGO:** Supervisor de atendimento

**DATA DA ENTREVISTA:** 19/12/90

**EMPRESA:** Aurora

**RAZÃO SOCIAL:** Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.

**ENDEREÇO:** R. Olavo Bilac, 500 Cx. Postal 416  
Fone: (054) 252.4111 - CEP 95700 - B. Gonçalves - RS

**CGCMF:** 87.547.188/0001-70

**BREVE DESCRIÇÃO:** A Cooperativa Vinícola Aurora foi fundada em 14/02/31, contando, inicialmente, com 16 associados, número que em 30/06/90 chegava a 1468. Dos vinhedos destes produtores rurais provêm, a cada safra, cerca de 75 milhões de quilos de uvas, que são processadas em 13 unidades industriais. A empresa tem capacidade de estocagem em suas adegas de 96 milhões de litros de vinhos, colocando anualmente, só no mercado nacional, 32 milhões de litros.

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA** Expressão Brasileira de Propaganda

**ENDEREÇO:** Rua Soledade, 440 P Alegre

**ENTREVISTADO NA EMPRESA:** José Antônio Pompermayer

**CARGO:** Gerente administrativo

**TEMPO DE EMPRESA:** 10 anos

**TEMPO DE CARGO:** 5 anos

**DATA DA ENTREVISTA:** 19/11/90

**ENTREVISTADO NA AGENCIA:** Ermano Mantese

**CARGO:** Supervisor de atendimento

**DATA DA ENTREVISTA:** 19/12/90

EMPRESA: Georges Aubert

RAZÃO SOCIAL: Champagne Georges Aubert S/A

ENDEREÇO: Av. Rio Branco, 1224 Cx. Postal 50  
Fone: (054) 262.1155 - CEP 95720 - Garibaldi - RS

CGCMF: 90.050.816/0001-12

BREVE DESCRIÇÃO: A empresa foi fundada em 1951, por quatro famílias de imigrantes franceses, e iniciou fabricando especificamente champanhe. É a menor dentre as quatro vinícolas analisadas, com 120 empregados. Seu principal produto é o champanhe meio-doce da marca Georges Aubert.

AGENCIA DE PROPAGANDA: Marca Propaganda Ltda.

ENDEREÇO: Rua Hipólito da Costa, 405 PAlegre

ENTREVISTADO NA EMPRESA: Nicole Trouiller Thomé

CARGO: Diretora-presidente

TEMPO DE EMPRESA: 5 anos

TEMPO DE CARGO: 5 anos

DATA DA ENTREVISTA: 08/11/90

ENTREVISTADO NA AGÊNCIA: Eduardo Willrich Netto

CARGO: Diretor executivo

DATA DA ENTREVISTA: 19/12/90

**EMPRESA:** Peterlongo

**RAZÃO SOCIAL:** Estabelecimento Vinícola Armando Peterlongo S/A

**ENDEREÇO:** R. Manoel Peterlongo Filho, 216 Cx. Postal 19  
Fone: (054) 262.1355 - CEP 95720 - Garibaldi - RS

**CGCMF:** 90.049.164/0001-04

**BREVE DESCRIÇÃO:** Fundada em 1915, a Peterlongo constitui-se numa das mais antigas vinícolas do Brasil. Seu primeiro produto foi o champanhe, então produzido pelo processo "champenoise", que viria a ser substituído, posteriormente, pelo atual método "charmat". Depois vieram os vinhos, conhaques e uísques. A empresa mantém parreirais próprios, assegurando a qualidade da uva. São industrializadas 10 milhões de garrafas ao ano, a serem comercializadas em toda a extensão do território nacional.

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA:** JPMB Comunicação e Marketing

**ENDEREÇO:** Av. Nova York, 355 PAlegre

**ENTREVISTADO NA EMPRESA:** Carlos Alberto Menegotto

**CARGO:** Diretor-presidente

**TEMPO DE EMPRESA:** 22 anos

**TEMPO DE CARGO:** 2 anos

**DATA DA ENTREVISTA:** 08/11/90

**ENTREVISTADO NA AGÊNCIA:** Eduardo Badia

**CARGO:** Diretor de Atendimento e Planejamento

**DATA DA ENTREVISTA:** 03/01/91

**EMPRESA:** Rio Grandense

**RAZÃO SOCIAL:** Companhia Vinícola Rio Grandense

**ENDEREÇO:** Av. Siqueira Campos, 1184 15.º andar Cx. Postal 929  
Fone: (0512) 28.1933 - CEP 90010 - Porto Alegre - RS

**CGCMF:** 92.690.643/0001-22

**BREVE DESCRIÇÃO:** Fundada em 5/6/1929, a Vinícola Rio Grandense foi o resultado de uma associação de produtores independentes da época. Participaram dessa associação praticamente todas as vinícolas do setor (Peterlongo, Salton, Dreher, Michelin, etc.). Na Granja União, adquirida em 1930, foram desenvolvidos os primeiros parreirais de uvas vitis-viníferas do país, com mudas importadas da Europa. Hoje, a empresa tem uma atuação restrita ao mercado do Rio Grande do Sul, tendo como carro-chefe das vendas o vinho Granja União.

**AGÊNCIA DE PROPAGANDA:** Exitus Publicidade

**ENDEREÇO:** Rua Cel. Corte Real, 65 PAlegre RS

**ENTREVISTADO NA EMPRESA:** Carlos Corrêa Oliveira

**CARGO:** Diretor-gerente

**TEMPO DE EMPRESA:** 39 anos

**TEMPO DE CARGO:** 29 anos

**DATA DA ENTREVISTA:** 16/10/90

**ENTREVISTADO NA AGÊNCIA:** Melina Paiva Coronel

**CARGO:** Supervisora de atendimento

**DATA DA ENTREVISTA:** 17/12/90

Anexo 2

ROTEIROS DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Empresa)

Nome da empresa:.....Cidade:.....

Nº func.....(.....) Cap. social:.....(.....)

Data: / / Entrevistado:.....

Cargo que ocupa:.....

Tempo de empresa.....Tempo no cargo:.....

Agência:.....

End.....Fone:.....

1) Início da empresa (origens, fundação).

-----  
-----  
-----

2) Tempo de atuação no setor.

-----

3) Motivos da escolha do setor.

-----  
-----

4) Outros setores de atuação.

-----  
-----

5) Principais produtos (%) da empresa.

-----

6) Principais objetivos e filosofia empresarial  
E em termos de posicionamento no mercado competitivo.

-----  
-----  
-----

7) Descrição do setor ..... no RS, abordando aspectos  
como competitividade entre fabricantes, sazonalidade do  
produto, aceitação dos clientes, etc.

-----  
-----  
-----  
-----

8) Principais concorrentes (participação percentual de cada um).

-----

9) Pontos fortes com relação à concorrência Justificar.

-----  
-----  
-----

10) Pontos fracos com relação à concorrência. Justificar.

-----  
-----  
-----

11) Posicionamento dos produtos da empresa, com relação à  
concorrência, em termos de preço ou diferenciação via  
qualidade, design, localização, etc. Justificar

-----  
-----  
-----

12) Diferenças e/ou semelhanças entre a empresa e seus principais concorrentes no processo produtivo.

-----  
-----  
-----

13) Tipos de matéria-prima utilizados no processo produtivo.

-----  
-----

14) Tipos de matéria-prima utilizados pela concorrência.

Mesmos da empresa ( ) Sim ( ) Não

-----

15) Ações ou políticas adotadas, nos últimos cinco anos, com relação a:

Equipamentos -----

-----

Tecnologia -----

-----

Matéria-prima -----

-----

Componentes -----

-----

Pesquisa & Des. -----

-----

Mão-de-obra -----

-----

16) Principais fornecedores. Tempo de trabalho com cada um deles

-----

17) Critérios utilizados para a seleção dos fornecedores  
(Qualidade, prazos, preços, tradição, outros)

-----  
-----  
18) Fornecedores da concorrência

-----  
19) Principal mercado objetivado pela empresa

( ) Interno (%). Justificar

-----  
( ) Externo (%). Justificar

-----  
20) Volume anual médio de vendas da empresa

-----  
21) Participação percentual da empresa no mercado interno

-----  
22) Segmento de mercado no qual tem uma participação mais  
significativa. Percentual de participação

-----  
23) Camada específica da população atingida pelos produtos da  
empresa.

-----  
24) Interesse da empresa em ampliar sua fatia de mercado em  
termos de cobertura. Justificar.

25) Interesse da empresa em aprofundar sua penetração num determinado segmento de mercado. Justificar

-----  
-----

26) Política de controle de custos praticada dentro da empresa

-----  
-----

27) Critérios de elaboração da política de preços

-----  
-----

28) Critérios para selecionar os canais de distribuição e os revendedores (pontos de venda) dos produtos

-----  
-----

29) Cargo(s) e função(ões) do decisor da linha de comunicação adotada para a divulgação dos produtos da empresa.

-----  
ASPECTOS                      Na Agência                      Na Empresa  
ANALISADOS                      (\*)                      (\*)  
-----

Público-alvo .....

-----

Mensagem .....

-----

Mídia .....

-----

(\*) Citar o cargo da pessoa que decide sobre cada um dos elementos que compõem a linha de comunicação, tanto na agência, quanto na empresa cliente e comente a forma como é tomada esta decisão.



ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Agência)

Nome da agência:..... Cidade:.....

Entrevistado:.....

Cargo que ocupa:.....

Tempo de empresa:.....Tempo no cargo:.....

Conta que atende:.....Data: / /

Nº de pessoas que atendem a conta:.....

Cargo(s) das pessoas que atendem a conta .....

-----  
1) Descrição do setor .....no RS, abordando aspectos como competitividade entre fabricantes, sazonalidade do produto, aceitação dos clientes, comunicação utilizada, etc.

-----  
-----  
-----  
2) Principais objetivos e filosofia empresarial do cliente. E em termos de posicionamento no mercado competitivo.

-----  
-----  
-----  
3) Principais produtos (%) da empresa.

-----  
-----  
-----  
4) Principais concorrentes (participação percentual de cada um).

5) Pontos fortes com relação à concorrência Justificar.

-----  
-----  
-----

6) Pontos fracos com relação à concorrência. Justificar.

-----  
-----  
-----

7) Posicionamento dos produtos da empresa, com relação à concorrência, em termos de preço ou diferenciação via qualidade, design, localização, etc. Justificar

-----  
-----

8) Principal mercado (MI ou ME) objetivado pela empresa (%)

-----

9) Participação percentual da empresa no mercado interno

-----

10) Segmento de mercado no qual o cliente tem uma participação mais significativa. Percentual de participação

-----

11) Camada específica da população atingida pelos produtos da empresa.

-----

12) Perfil dos consumidores dos produtos fabricados pelo cliente, segundo suas características de sexo, idade, classe social, comportamento, consumo de mídia

-----



17) Serviço prestado pelo cliente, aos seus revendedores ou consumidores finais que possa ser considerado especial

( ) Sim Qual (is)? -----

( ) Não Por quê? -----

18) Forma pela qual a agência de propaganda tem conduzido a comunicação de seu cliente. Numerar em ordem decrescente, de acordo com a predominância. (Mostrar cartão)

( ) Com ênfase na criação

( ) Com ênfase na mídia

( ) Com ênfase nos custos

( ) Com ênfase nos objetivos do cliente no momento da veiculação

( ) Com ênfase na filosofia empresarial do cliente

( ) Com ênfase na concorrência

( ) Outros (especificar)

19) Características da comunicação utilizada com mais freqüência. Numerar em ordem decrescente. (Mostrar cartão)

( ) Consolidação da imagem dos produtos

( ) Consolidação de uma identificação do consumidor com os produtos

( ) Ênfase nas qualidades dos produtos

( ) Ênfase nos benefícios que os produtos podem oferecer aos consumidores

( ) Incentivo à preferência pelos produtos, relacionando-os com aspectos que sejam positivos pelo ponto de vista do consumidor

( ) Consolidação de um posicionamento superior do produto em relação aos seus concorrentes

( ) Outros (especificar) -----

20) Frequência com a qual o cliente costuma anunciar

- Semanalmente
- Mensalmente
- A cada nova estação
- Quando tem problemas com as vendas
- Quando a concorrência anuncia
- Outros (especificar) \_\_\_\_\_

21) Qual tem sido o argumento principal da mensagem publicitária divulgada pelo cliente, nos últimos dois anos

-----  
-----

22) Mídia utilizada para veicular estas mensagens. (Especificar os programas/horários escolhidos)

- TV (programas) .....
- RD (programas/horários) .....
- JO (nome do jornal) .....
- Outros (especificar) .....

23) Origem da iniciativa de anunciar

- anunciante. Justificar .....
- agência. Justificar .....
- ambos. Justificar .....

24) Hábito de participar das reuniões decisórias da empresa (cliente)

- Sim                    Com que frequência? \_\_\_\_\_
- Não                    Por quê? \_\_\_\_\_

25) Forma pela qual a agência colabora com o cliente na tentativa de enfrentar/superar a concorrência

-----  
-----

26) Outras atividades que a agência poderia desenvolver no sentido de contribuir para o sucesso de seu cliente, através da comunicação?

-----  
-----

Anexo 3

CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Porto Alegre, xx de xxxxxxx de 1990.

Ao  
Sr. xxxxxxxxxxxxxxxx  
Empresa xxxxxxxxxx

Prezado senhor,

Vimos pela presente pedir sua colaboração no atendimento da solicitação de nosso aluno Alziro César de Moraes Rodrigues, atualmente desenvolvendo sua dissertação de Mestrado em nosso Programa de Pós-Graduação.

Alziro está realizando um estudo acerca da congruência entre estratégias empresariais, analisando os setores vinícola e moveleiro do Rio Grande do Sul. Sua empresa, sendo uma das mais representativas em seu setor, foi selecionada para ser um dos elementos da análise deste estudo. Dadas as características da pesquisa, seria desejável que as informações a serem prestadas partissem de executivo responsável pelas decisões estratégicas da empresa. Esclarecemos que seu envolvimento restringir-se-á a uma entrevista para coleta de dados. Enfatizamos que sua colaboração será indispensável para o pleno atingimento dos objetivos da investigação.

Oportunamente, Alziro fará contato telefônico para acertar detalhes da realização da entrevista.

Agradecendo sua colaboração e colocando-nos à sua disposição para esclarecimentos adicionais nos telefones (0512) 25-6646 e 25-6533, subscrevemo-nos

Atenciosamente

Prof. João Luiz Becker

Coordenador do PPGA/UFRGS

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Av. João Pessoa, 52 - sala 11  
Porto Alegre, RS - CEP 90040

B I B L I O G R A F I A

- ABELL, Derek & HAMMOND, John S. Strategic Market Planning. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1979.
- ALDERSON, Wroe. Marketing Behavior and Executive Action. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1957.
- ANUARIO DAS INDÚSTRIAS. P. Alegre, Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, 1989.
- ASTI VERA, Armando. Metodologia da Pesquisa Científica. Porto Alegre, Globo, 1983.
- BALANÇO ANUAL/GAZETA MERCANTIL. São Paulo, 1989/1990. ,
- BERLO, David. O Processo da Comunicação. São Paulo, Fundo de Cultura, 1960.
- BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategy work. Harvard Business Review, V. 62, Mar-Apr, p. 69-76, 1984.
- BRITT, Steuart Henderson & BOYD Jr., Harper W. Marketing Management and Administrative Action. New York, McGraw-Hill, 1968.
- CERVO, Armando L. Metodologia Científica. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1988.
- COHN, Gabriel. Comunicação e Indústria Cultural. São Paulo, USP, 1971.
- CONSTANTIN, James A.; EVANS, Rodney E. & MORRIS, Malcolm L. Marketing Strategy and Management. Dallas, Texas, Business Publications, Inc., 1976.
- CRAVENS, David W. & LAMB, Jr., Charles W. Strategic Marketing: Cases and Applications. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1983.
- DeLOZIER, M. Wayne. The Marketing Communications Process. New York, McGraw-Hill, 1976.

- DUSSART, Christian. *Le Marketing de la Troisième Vague*. Québec, Gaëtan Morin, 1985.
- FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2a. ed., R. Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1986.
- FISK, George. *Marketing Systems*. New York, Harper & Row, 1969.
- GATIGNON, Hubert. *Competition as a Moderator of the Effect of Advertising on Sales*. *Journal of Marketing Research*, V. 21, Nov., p. 387-98, 1984.
- GIL, Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas, 1987.
- GOVINDARAJAN, Vijay. *Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies*. *Strategic Management Journal*. V. 10, p. 251-69, 1989.
- HIERARQUIA SOCIO-ECONÔMICA DE BENTO GONÇALVES. B. Gonçalves, Centro da Indústria e Comércio, 1989/1990.
- KARSAKLIAN, E. & RODRIGUES, Alziro César M. *A Questão da Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação*. P. Alegre, PPGA/UFRGS, 1989. (Documentos para Estudos, 10/89).
- KARSAKLIAN, E. & RODRIGUES, Alziro César M. *Referencial de Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1990. (Documentos para Estudos. 02/90).
- KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo, Atlas, 1988.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988a.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Le Marketing Strategique*. Paris, McGraw-Hill, 1986.
- MARCONI, M. & LAKATOS, E. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1982.

- MARTINEZ, Enrique O. Manual de Investigación Comercial. 2v. Madrid, Ed. Pirámide S/A, 1981.
- McLUHAN, Marshall. Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem. São Paulo, Cultrix, 1964.
- MELHORES & MAIORES/REVISTA EXAME. S. Paulo, Ed. Abril, 1989.
- MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. Harvard Business Review. Jul-Aug, p. 66-75, 1987.
- MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, v. 30, n.1, Fall, 1987.
- MINTZBERG, Henry. Generic Strategies Toward a Comprehensive Framework. Advances in Strategic Management. V. 5, p. 1-67, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas, 1988.
- PADUA, Jorge et alii. Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. México, Fondo de Cultura Económica, 1979.
- PORTER, Michael E. The technological dimension of competitive strategy. Research on Technological Innovation, Management and Policy. V. 1, p. 1-33, 1983.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. May-Jun, p. 43-59, 1987.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1989.
- QUEM E QUEM/VISÃO. S. Paulo, Ed. Visão, set/1989.
- RAPP, Stan & COLLINS, Tom. Maximarketing. São Paulo, McGraw-Hill, 1988.

- REVISTA DO VINHO. Bento Gonçalves, União Brasileira de Vitivinicultura, n. 5, 8, 9, 13, 14. 1988/1989.
- RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de guerra. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
- RIES, Al & TROUT, Jack. Posicionamento: o que a mídia faz com a sua cabeça. São Paulo, Pioneira, 1989.
- RODGER, Leslie W. Marketing in a Competitive Economy. London, Hutchinson & Co. Ltd., 1965.
- ROTHSCHILD, William E. How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business. New York, McGraw-Hill, 1984.
- SCHEWE, Charles & SMITH, Reuben. Marketing: conceitos casos e aplicações. São Paulo, McGraw-Hill, 1982.
- SCHRAMM, Wilbur. Comunicação de Massa e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, Bloch, 1964.
- SELLTIZ, C, JAHODA, M, DEUTSCH, M & COOK, S. Métodos de Pesquisa das Relações Sociais. São Paulo, Heder, 1965.
- STAUDT, T., TAYLOR, D. & BOWERSOX, D. A Managerial Introduction to Marketing. New Jersey, Prentice Hall, 1976.
- TAYLOR, James W. Competitive Marketing Strategy. Radnor, Pennsylvania, Chilton Book Company, 1986.
- THOMPSON, Jr., Arthur A & Strickland, A. J. Strategy and Policy: Concepts and Cases. Dallas, Texas, Business Publications, Inc., 1978.
- TREGOE, Benjamin & ZIMMERMAN, Fred. A Estratégia da Alta Gerência. São Paulo, Zahar, 1984.
- WEITZ, Barton A. Introduction to Special Issue on Competition in Marketing. Journal of Marketing Research. V. 22, n. 3, p. 229-36, 1985.