

A DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Aléssio Bessa Sarquis

Professor Doutor da Faculdade Cenequista de Joinville e do
Centro Universitário de Jaraguá do Sul
(alessio.sarquis@unerj.br)

Ana Akemi Ikeda

Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da USP
(anaikeda@usp.br)

Submetido em: 17/10/2006

Aprovado em: 08/09/2010

RESUMO

Este artigo aborda a diferenciação competitiva em organizações de serviços. O estudo teve como objetivo conhecer a prática de diferenciação competitiva das principais agências de comunicação do Estado de Santa Catarina. A coleta de dados primários foi realizada através de pesquisa exploratória, qualitativa e entrevistas pessoais em profundidade. A pesquisa foi feita em 8 das principais agências de comunicação do estado e empregou o método de amostragem não probabilístico. Os resultados apontam que a maioria das agências de comunicação estudadas busca obter diferenciação competitiva, mas carece de métodos mais apropriados na seleção dessas estratégias e de maior empenho na implementação da diferenciação competitiva desejada.

PALAVRAS-CHAVE: marketing de serviços, diferenciação competitiva, agências de comunicação.

ABSTRACT

This article addresses the theme of competitive differentiation in service organizations, seeking to determine the practice of competitive differentiation practiced by the leading communication agents in the State of Santa Catarina. The primary data were collected by means of exploratory and qualitative research, and personal, in-depth interviews. The research was carried out in eight leading communication agents, using the method of non-probabilistic sampling. The results indicate that the majority of communication agencies studied seek to obtain competitive differentiation, but lack more appropriate methods for selecting these strategies, and greater efforts in the implementation of the desired competitive differentiation.

KEY WORDS: services marketing, competitive differentiation, communication agencies.

RESUMEN

Este artículo aborda la diferenciación competitiva en organizaciones de servicios. El estudio tuvo como objetivo conocer la práctica de diferenciación competitiva de las principales agencias de comunicación del Estado de Santa Catarina. La recolección de datos primarios fue realizada a través de investigación exploratoria cualitativa y entrevistas personales en profundidad. La investigación se hizo en 8 de las principales agencias de comunicación del estado y empleó el método de muestreo no probabilístico. Los resultados apuntan a que la mayoría de las agencias de comunicación estudiadas busca obtener

diferenciación competitiva, pero carece de métodos más apropiados en la selección de esas estrategias y de mayor empeño en la implementación de la diferenciación competitiva deseada.

PALABRAS CLAVE: Marketing de servicios, Diferenciación competitiva, Agencias de comunicación.

1 INTRODUÇÃO

Em nível mundial, o setor de serviços já alcançou posição de destaque na economia de diversos países. Na Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, México e Inglaterra, por exemplo, os serviços representam mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), da mão de obra empregada e do montante de impostos arrecadados. No Brasil, nos últimos 10 anos, esse setor tem passado por transformações significativas (ex: privatização de operadoras de telefonia, avanço tecnológico no setor bancário, crescimento das franquias de serviços de alimentação e a expansão de redes hoteleiras internacionais) que elevaram o acirramento da concorrência, a necessidade de profissionalização da forma de gestão das organizações e o aprimoramento das estratégias de marketing.

O ramo de agências de comunicação atua na comercialização de produtos com características intangíveis e perecíveis, cujo processo de execução envolve atividades que requerem forte interação com os clientes – aspectos peculiares à prestação de serviços. No Brasil, esse ramo de atividade está em rápido crescimento (tanto em quantidade de agências como no volume de faturamento anual), presta serviços de qualidade (com destaque em festivais internacionais de publicidade) e tem agências nacionais em processo de internacionalização, mas as pesquisas nessa área ainda são escassas e as agências de comunicação apresentam algumas deficiências no uso do marketing que justificam a realização de estudos acadêmicos sobre o assunto.

A gestão de marketing é essencial nas organizações de serviços, incluindo as agências de comunicação. Conforme Tofler (1990), o valor das ações das organizações nas bolsas de valores é influenciado pelo desempenho mercadológico, ou seja, pela capacidade de geração de receita, pelo poder de mercado e pela competência de marketing da organização. Além disso, conforme Boone e Kurtz (1998), os consumidores de serviços (indivíduos e empresas) estão cada vez melhor informados, exigentes e criteriosos na decisão de compra, o que requer dessas organizações maior orientação para o mercado e melhor aplicação das estratégias de marketing.

Segundo Levitt (1980), qualquer serviço pode ser diferenciado, mesmo que *commodity*, desde que a empresa adote estratégias de diferenciação apropriadas em relação aos concorrentes. De fato, algumas marcas de serviços são, conforme Caputo *et al* (2008), tão diferenciadas que se transformaram em metonímia de categorias de produtos, como a marca Google, que tem sido empregada como sinônimo de sites de busca.

A observação desses fatores levou à realização deste estudo, com o seguinte problema de pesquisa: Que estratégias de diferenciação competitiva são aplicadas pelas organizações de serviços, do ramo de agências de comunicação, do Estado de Santa Catarina? Foi estabelecido como objetivo geral conhecer a prática de diferenciação competitiva de agências de comunicação do Estado de Santa Catarina; e como objetivos específicos: verificar a utilização da diferenciação competitiva pelas agências de comunicação, identificar as estratégias de diferenciação adotadas e o método de escolha destas estratégias; verificar a percepção das agências sobre a importância da diferenciação competitiva e identificar as ações realizadas de imitação competitiva das agências e de seus concorrentes.

A seguir, este artigo apresenta o resumo da revisão bibliográfica realizada e a metodologia empregada na execução da pesquisa de campo. Em seguida, contém a apresentação e as análises dos dados primários coletados e, ao final, as considerações finais, as limitações do trabalho e ideias para futuros estudos acadêmicos sobre o assunto.

2 DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA PARA SERVIÇOS

Segundo Kotler (2000, p. 309), a diferenciação competitiva consiste no “ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”.

Para Hooley *et al* (2001, p. 42), diferenciação competitiva compreende a “criação de algo que pareça ser único no mercado [...] os pontos fortes e as aptidões da empresa são usados para diferenciar seus produtos e/ou serviços dos produtos e/ou serviços de seus concorrentes, segundo alguns critérios valorizados pelos consumidores”.

Na opinião de Calori e Ardisson (1988), a diferenciação competitiva ocorre efetivamente quando a empresa consegue ter características distintivas valorizadas pelos consumidores, perceptíveis pelo mercado-alvo, defensáveis da imitação dos concorrentes e que geram benefícios em termos de imagem, receita de vendas, rentabilidade e/ou participação de mercado para a organização.

Para Dickson e Ginter (1987), a **diferenciação competitiva é necessária para as organizações de serviços**, podendo ser implementada em marcas ou linhas de serviços através das características físicas ou intangíveis dos produtos, inclusive via estratégias de preços. Na opinião de Etzel *et al* (2001), a diferenciação competitiva nos serviços tende a ser necessária porque o produto é intangível, difícil de comparação objetiva e com maior probabilidade de ser percebido como similar aos concorrentes. Para Hooley *et al* (2001), a diferenciação competitiva nos serviços é necessária porque as organizações precisam ser melhor reconhecidas pelo mercado, mais percebidas como diferenciadas (ou exclusivas) e de mais argumentos motivacionais que justifiquem a opção pelos seus produtos. Acredita-se também que, quando um serviço não é diferenciado, a organização tem maior dificuldade para adotar preço superior à média de mercado e obter margem mais atraente.

Porter (1985) destaca ainda que um benefício relevante da diferenciação competitiva é a redução da elasticidade preço-demanda do serviço. Segundo ele, quanto mais diferenciada é a oferta da organização, mais inelástica tende a ser a demanda dos consumidores, reduzindo a disposição para mudança de marca em função da elevação de preços. Assim, a diferenciação competitiva possibilita, com a redução da sensibilidade ao preço, ampliar a margem de lucro da organização.

De acordo com Kotler *et al* (2002), estudo realizado envolvendo 422 organizações de serviços revelou que a diferenciação competitiva é mais frequente quando a empresa necessita: enfrentar o acirramento da concorrência, lidar com a comoditização de seus serviços essenciais, responder à demanda de mercado por serviços inovadores (ou de padrão superior) e/ou atender a clientes exigentes em relação aos serviços de apoio (facilitadores ou agregadores de valor) oferecidos pela organização.

A aplicação da **diferenciação competitiva nos serviços tende a ser mais difícil** do que nos bens manufaturados. Conforme revelou Payne (1993), os serviços não podem ser patenteados, são mais facilmente imitados e, por serem intangíveis, têm características que dificultam a diferenciação competitiva sustentável. Inobstante a isso, há diversas maneiras através das quais a diferenciação competitiva nos serviços pode ser obtida.

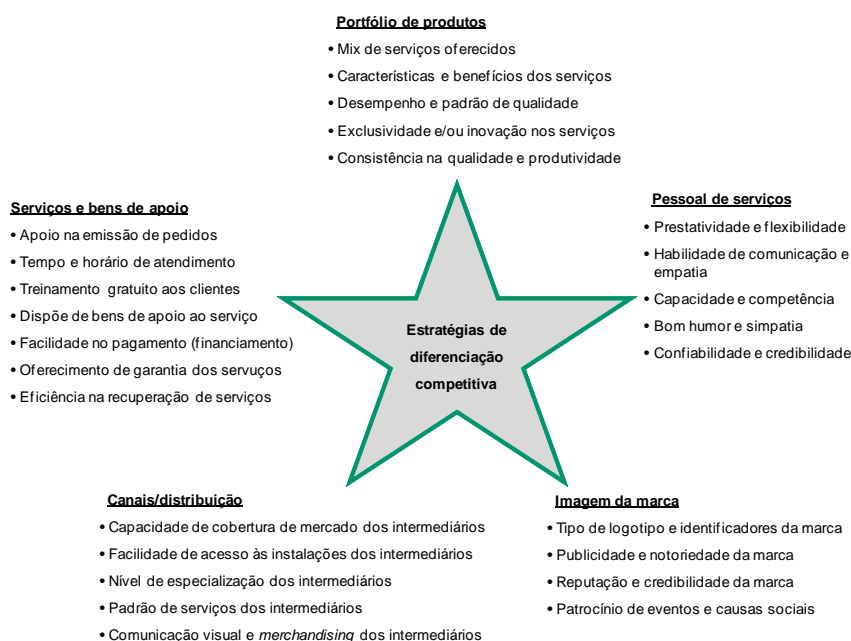


Figura 01 – Estratégias de diferenciação competitiva para serviços.

FONTE: Elaborado a partir de CALORI; ARDISSON, 1988, p. 255-269; KOTLER, 2000, p. 310; HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 217.

A Figura 01 apresenta diversos aspectos (**elementos de estratégia de diferenciação**) que podem ser empregados pelas organizações de serviços para obterem a diferenciação competitiva desejada. No âmbito deste artigo, estratégias de diferenciação competitiva são os meios (aspectos dos produtos ou da organização) através dos quais a empresa pode obter diferenciação competitiva. De forma específica, esses meios podem estar relacionados a aspectos do portfólio de produtos, do pessoal de serviços, dos serviços de apoio, dos canais de distribuição e da imagem da marca da organização.

Na Figura 01, a dimensão "**portfólio de produtos**" compreende o conjunto de elementos relacionados diretamente aos descritores do mix de serviços da organização. Por exemplo, pode-se obter a diferenciação competitiva através de aspectos como: diversidade (ou amplitude) do mix de serviços, prestação de serviços com características/benefícios diferenciados (ou com nível de desempenho superior), oferta de serviços inovadores (ou exclusivos) e/ou serviços com desempenho consistente em qualidade ou produtividade.

A dimensão "**serviços ou bens de apoio**" envolve o grupo de elementos relacionados aos serviços complementares (ou de apoio) aos serviços básicos da organização, os quais tendem a facilitar a vida dos clientes, antes, durante ou após a aquisição. Segundo Caputo (2008), essas organizações podem, quando não conseguem obter a diferenciação competitiva através do portfólio de produtos, utilizar aspectos extrínsecos aos serviços básicos, tais como ajudar o cliente na emissão de pedidos, oferecer horário de atendimento mais conveniente (ou maior tempo de atendimento), ofertar treinamento gratuito aos clientes, fornecer garantia dos serviços, utilizar melhores materiais de apoio (ex: instrumento, relatório, manual), ser mais eficiente (ou rápido) na recuperação de falhas de serviços ou fornecer facilidades de pagamento (ou de financiamento) aos clientes.

A dimensão "**pessoal de serviços**" compreende o conjunto de elementos relacionados aos gestores e funcionários de linha de frente da organização. É possível a empresa (de serviços ou varejo) obter diferenciação competitiva através de aspectos como: funcionários mais capacitados/competentes, atendentes mais comunicativos/ empáticos com os clientes, funcionários mais flexíveis/ prestativos, gestores mais confiáveis/ comprometidos com os clientes e/ou funcionários mais simpáticos e bem-humorados.

A dimensão "**canal de distribuição**" envolve os elementos relacionados aos intermediários envolvidos na comercialização e/ou execução dos serviços da organização (ex: franqueados, agências de turismo, casas lotéricas e lojas em geral). Conforme Bourlakis e Bourlakis (2006) e Andrade e Reis (2007), as estratégias de distribuição e logística podem desempenhar papel fundamental na diferenciação competitiva das organizações por causa da capacidade de redução nos custos e de agregação de valor aos clientes. Assim, as organizações de serviços podem, por exemplo, obter diferenciação competitiva através da: maior cobertura de mercado dos intermediários, nível de especialização dos intermediários, padrão de serviços dos intermediários, facilidade de acesso às instalações dos intermediários e aspectos da comunicação/visual (*merchandising*) das lojas dos intermediários.

A dimensão "**imagem da marca**" compreende o conjunto de elementos relacionados à percepção e sensações que os consumidores-alvo têm sobre a marca da organização. Conforme Ehrenberg *et al* (1997), esses aspectos podem ser às vezes o principal componente das estratégias de diferenciação competitiva dessas organizações. Nos serviços, a diferenciação competitiva pode ser obtida através de: identificadores da marca (símbolos, logotipos, logomarcas), tipos ou intensidade das ações de comunicação de marketing da marca, reputação/ prestígio da marca no mercado e/ou a frequência de patrocínio de determinados eventos ou causas sociais. Para Caputo *et al* (2008), esses elementos podem ser ainda mais importantes quando os serviços essenciais da organização são comoditizados.

Conforme já apontado por Levitt (1980), a estratégia de preço baixo é geralmente um elemento de diferenciação competitiva não sustentável, sobretudo no caso de serviços considerados *commodity*. Segundo esse autor, nas situações de produtos comoditizados, é mais recomendável empregar estratégias de diferenciação competitiva através de aspectos relacionados à imagem da marca, aos serviços/bens de apoio, ao pessoal de serviços e ao perfil dos intermediários.

As empresas de serviços devem empregar **métodos apropriados na escolha das estratégias (elementos, aspectos) através das quais pretende obter a diferenciação competitiva**. Um método recomendável, proposto por Kotler (2000), envolve: coletar inicialmente a opinião dos clientes sobre os serviços da organização, sobre ideias de benefícios/diferenciais que ampliariam a

sua satisfação e sobre o quanto estariam dispostos a pagar pelos benefícios/diferenciais desejados. A partir disso, a organização estará em condições de, analisando os aspectos valorizados pelos clientes, a capacidade de implementação e a dificuldade de imitação pelos concorrentes, escolher as estratégias a serem implementadas para obter a diferenciação competitiva desejada.

Outro método recomendável, proposto por Berry (1995), compreende quatro etapas. Primeiro, identificar os atributos (elementos, aspectos) dos serviços e da organização mais valorizados pelos clientes-alvo. Segundo, com base na opinião dos clientes, levantar as vulnerabilidades dos principais concorrentes da organização. Terceiro, analisar a capacidade, competência, potencialidade e vulnerabilidade da organização em relação aos principais concorrentes. Quarto, considerando os atributos valorizados pelos clientes, as vulnerabilidades da concorrência e as potencialidades da organização, escolher as estratégias através das quais a organização pode obter a diferenciação competitiva desejada.

A diferenciação competitiva pode ser aplicada com abrangência diferente. De acordo com Calori e Ardisson (1988), a diferenciação competitiva pode ser estabelecida para a organização ou para apenas determinadas marcas/linhas de serviços; pode ser aplicada para todos os clientes da organização ou para apenas determinados segmentos de mercado (ou tipos de clientes); pode ser também empregado diferentes estratégias de diferenciação para diferentes marcas de serviços ou segmentos de mercado, embora isso possa ser mais complicado.

Para obter diferenciação competitiva as organizações de serviços têm um desafio adicional: **a facilidade de imitação/reprodução de estratégias pelos concorrentes**. Qualquer estratégia de diferenciação competitiva em serviços tende a ficar comprometida se for aplicada também pelos concorrentes. Nessa situação, os consumidores-alvo não percebem diferenciais competitivos entre as organizações e tendem a questionar as ofertas com preço superior e os argumentos de diferenciação competitiva utilizados pela organização. Com base nisso, Fisher (1991) sugere que essas organizações busquem estratégias sustentáveis de diferenciação competitiva e adotem mecanismos de proteção contra a imitação dos concorrentes.

A Figura 02 apresenta alguns **mecanismos de proteção da diferenciação competitiva** que podem ser empregados pelas organizações de serviços. Esses mecanismos são situações de desequilíbrio, no âmbito da oferta (competidores) ou da demanda (consumidores), que podem ser criadas em termos de conhecimento, habilidade ou desempenho da organização e da capacidade de limitar e/ou elevar os custos necessários para a imitação pelos concorrentes.

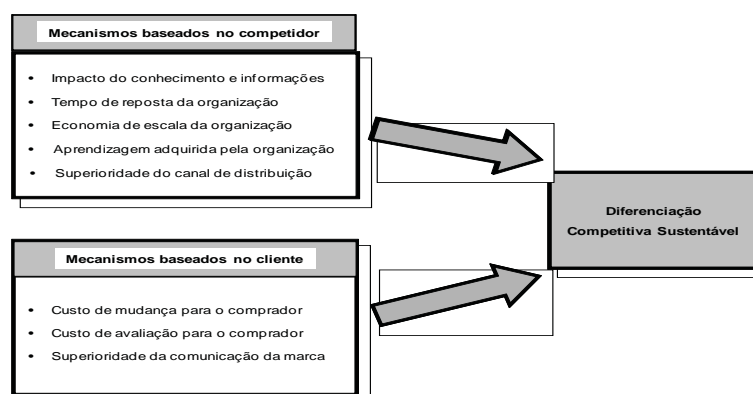


Figura 02 – Mecanismos de proteção da diferenciação competitiva
 FONTE: FISHER, 1991, p. 21.

Os mecanismos de proteção baseados no competidor são desequilíbrios criados pela organização de serviços através da geração de dificuldades de imitação para os concorrentes, tais como: elevado conhecimento sobre os clientes, elevada criatividade na introdução constante de inovações, investimento em serviços/melhorias de retorno demorado, habilidade na execução de atividades diversificadas (ou em operação em escala), aprendizagem acumulada ao longo do tempo e/ou investimento na superioridade (ou exclusividade) dos membros do canal de distribuição dos serviços.

Os mecanismos de proteção baseados no consumidor são desequilíbrios gerados pela organização de serviços através de barreiras psicológicas e/ou econômicas para os consumidores-alvo, tais como elevação dos custos com que o comprador se defronta quando pretende mudar de fornecedor (monetário, físico, tempo ou psíquico), elevação das dificuldades para avaliar a qualidade (e consistência) dos serviços de diferentes fornecedores e/ou posicionamento da marca como superior (ou pioneira) na mente dos compradores. Estudo realizado por Telles (2009) no setor de telefonia revelou que tais mecanismos de proteção têm sido utilizados pelas operadoras de telefonia através de programas de fidelidade e oferta de pacotes de serviços com tarifas reduzidas, dentre outros.

Segundo Kotler (2000), um mecanismo de proteção eficiente contra a imitação dos concorrentes é a introdução constante de melhorias/ inovações nos serviços, buscando tornar a marca reconhecida como inovadora e diferenciada pelo mercado. Saes (2007) sugere também o desenvolvimento de serviços que atendam a demandas específicas e/ou que exijam investimentos em ativos especializados. Segundo Porter (1996), a diferenciação competitiva sustentável pode também ser obtida por meio da capacidade de implementar estratégias com mais qualidade, consistência e eficiência que os concorrentes. Nesse enfoque, estudo realizado por Barney (1986) aponta a cultura organizacional de serviços como um mecanismo capaz de promover, com qualidade e eficiência, a implementação de novas estratégias competitivas.

Magalhães *et al* (2009) lembra ainda que uma estratégia sustentável de diferenciação competitiva é a gestão do relacionamento com os clientes, pois é uma estratégia difícil de ser copiada, que requer tempo para ser implementada e que agrega bastante valor para os clientes. Chepur (2009) afirma também que a diferenciação competitiva sustentável nos serviços pode ser alcançada, mas deve ser baseada em elementos relacionados aos processos de serviços, ao *know-how* da organização e à lógica de como as pessoas executam as tarefas de serviços.

A diferenciação competitiva requer o **conhecimento sobre os competidores**, sob o ponto de vista da organização e dos clientes. O Quadro 01 apresenta um conjunto de dados/ informações desejáveis que a organização de serviços deveria dispor sobre seus concorrentes, em cada segmento de mercado. Esse conhecimento contribui para facilitar a avaliação das conjecturas da organização sobre os demais competidores, para enfrentar as ameaças ou imprevistos decorrentes de ações dos concorrentes e para identificar novas estratégias de diferenciação competitiva.

QUESTÕES-CHAVE	DADOS E INFORMAÇÕES DESEJÁVEIS
1 Como os concorrentes adicionam valor para os clientes?	Razões pelas quais os clientes compram nos concorrentes; benefícios que os concorrentes oferecem aos clientes.
2 Quais os segmentos/clientes que compram nos competidores?	Mercado-alvo dos concorrentes; perfil/características dos clientes; necessidades e expectativas dos clientes; atratividade dos segmentos/clientes dos concorrentes.
3 Qual a estrutura de custo e situação financeira dos concorrentes?	Estabilidade econômico-financeira dos concorrentes; capacidade de investimento e liquidez; capacidade de reação/superação a distúrbios do mercado; estrutura de custos dos concorrentes.
4 Quão os concorrentes estão expostos aos fornecedores?	Disponibilidade de fornecedores confiáveis; disponibilidade de fornecedores de custo baixo; poder de barganha junto aos fornecedores; dependência em relação aos fornecedores; situação do relacionamento dos concorrentes com os fornecedores.
5 Quais os objetivos de mercado dos concorrentes?	Resultados desejados para os próximos anos; clientes/segmentos de mercados almejados; expectativas em relação ao desempenho mercadológico; metas pretendidas pelos concorrentes.
6 Quão as ações dos concorrentes podem afetar a nossa organização?	Estratégias adotadas pelos concorrentes; política de preços/comercial; nível de competitividade; competência de marketing; perfil dos dirigentes/proprietários; cultura organizacional dos concorrentes.
7 Quão a nossa organização deve ser melhor que os concorrentes?	Como estamos em relação aos fatores-chave de sucesso do setor e aos fatores de decisão de compra dos clientes; desvantagens competitivas da organização; ameaças dos concorrentes.

Quadro 01 - Informações desejáveis sobre os competidores
 FONTE: Adaptado de BLACKMORE; KENDRICK, 2002, p. 16-18.

Calori e Ardisson (1988) analisaram o impacto da diferenciação competitiva sobre o desempenho das organizações de serviços e concluíram que aspectos como “qualidade do serviço”, “pontualidade na entrega”, “produtividade dos serviços” e “atendimento de pedidos não programados” são estratégias de diferenciação relevantes e compatíveis com a liderança em custo baixo. Esses autores concluíram também que a obtenção de informações adequadas sobre os clientes contribui para a seleção de

estratégias mais sustentáveis e que a diferenciação competitiva baseada em aspectos de baixo custo tende a proporcionar crescimento na participação de mercado e na lucratividade da organização.

A próxima seção apresenta os aspectos metodológicos empregados na realização da pesquisa empírica realizada durante o desenvolvimento deste trabalho, incluindo o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados, a população-alvo, o processo de amostragem, o instrumento de coleta e a sistemática de análise dos dados.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

A coleta de dados primários foi realizada via pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e de abordagem direta. O método de coleta utilizado foi a entrevista pessoal, individual, de interação face-a-face e em profundidade, aplicada de forma fracionada (em duas etapas) e no ambiente natural do entrevistado.

A população-alvo da pesquisa foi as principais agências de comunicação do Estado de Santa Catarina, compreendendo agências credenciadas no CENP (Conselho Executivo de Normas-Padrão), associadas à ABAP (Associação Brasileira das Agências de Publicidade) e filiadas ao SINAPRO (Sindicato das Agências de Propaganda do Estado de Santa Catarina), com no mínimo 10 anos de existência e contendo acima de 18 funcionários, em fevereiro de 2006. Essa linha de corte em 18 funcionários foi definida para contemplar agências de maior porte, supostamente aquelas mais estruturadas e com maior probabilidade de aplicarem estratégias de diferenciação competitiva.

O processo de escolha das agências a serem estudadas teve início com a elaboração de listagem das maiores agências de comunicação de Santa Catarina, baseada nos dados obtidos via SINAPRO, CENP, ABAP e Meio & Mensagem. Em seguida, as unidades amostrais, composta de 8 elementos, foram selecionadas a partir da opinião de especialistas do mercado (gerente de marketing, consultor de marketing, profissional de veículos de comunicação e executivo de agências de comunicação) e do julgamento do pesquisador sobre quais seriam as principais agências de comunicação do estado.

O instrumento de coleta utilizado foi o roteiro de entrevista, semiestruturado e com perguntas abertas, elaborado a partir da revisão bibliográfica. A verificação do roteiro foi feita antes da sua aplicação para avaliar a funcionalidade e possibilidade de melhorias. A documentação foi realizada através de gravação de áudio, transcrição de depoimentos, registro de notas/observações de campo e materiais visuais complementares obtidos (ex: folder institucional, mala direta, fotografia e portfólio de serviços das agências). A checagem dos dados coletados foi efetuada ao final de cada entrevista, no próprio ambiente da agência.

Como convém aos estudos dessa natureza, o método de análise adotado foi o descritivo, com a técnica de categorização de dados por afinidade temática. A categorização envolveu a fragmentação, classificação e agrupamento dos dados coletados em categorias (conceitos genéricos), conforme apresenta o Quadro 02.

Variáveis de pesquisa	Categorias de análise dos dados
Estratégias de diferenciação	Uso de diferenciação competitiva; estratégias de diferenciação adotadas.
Forma de seleção das estratégias de diferenciação	Método adotado para escolha das estratégias de diferenciação; critérios considerados na escolha das estratégias; ações realizadas para implementação das estratégias de diferenciação.
Importância da diferenciação competitiva	Percepção sobre a importância da diferenciação competitiva; principais razões/argumentos para a utilização (ou não) de estratégias de diferenciação competitiva.
Estratégias de diferenciação imitadas pelos concorrentes	Intensidade com que as suas ideias/estratégias de diferenciação são imitadas pelos concorrentes; os aspectos de diferenciação mais imitados pelos concorrentes; procedimentos adotados para evitar/atenuar a imitação pelos concorrentes.
Estratégias de diferenciação imitadas pela agência	Intensidade com que as agências imitam ideias/estratégias de diferenciação introduzidas pelos concorrentes; os aspectos de diferenciação mais imitados pelas agências; maneira como obtêm informações sobre as estratégias dos concorrentes.

Quadro 02 – Variáveis e categorias de análise

A seção seguinte apresenta os resultados e as análises dos dados coletados na pesquisa de campo realizada junto às agências de comunicação estudadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo buscou investigar as estratégias de diferenciação competitiva empregadas pelas agências de comunicação, incluindo o método de seleção das estratégias de diferenciação, a percepção dos dirigentes das agências sobre a importância da diferenciação competitiva, as estratégias de diferenciação imitadas pelos concorrentes e as estratégias de diferenciação imitadas pelas agências estudadas. Abaixo contém o resultado dos dados primários coletados e das análises efetuadas, organizados e apresentados segundo as variáveis de pesquisa e as categorias de análise definidas.

4.1 Estratégias de diferenciação competitiva

As agências de comunicação foram inicialmente indagadas sobre o uso (ou não) de estratégias de diferenciação em relação aos demais concorrentes e, quando diferenciadas, sobre quais estratégias empregam para obter a diferenciação competitiva desejada.

Dentre as investigadas, 7 agências afirmaram que usam estratégias de diferenciação competitivas, sendo que destas agências 3 mencionaram supostamente estratégias não compatíveis com o perfil aparente da organização, estratégias que não estavam totalmente implementadas (nem mesmo conhecidas pelos funcionários) e/ou demonstraram ter falhas de entendimento sobre a diferenciação competitiva.

A Figura 03 mostra as estratégias de diferenciação competitiva mencionadas pelo conjunto das agências pesquisadas. Em geral, essas agências citaram de 3 a 5 estratégias cada uma. As estratégias mencionadas estão relacionadas a elementos do portfólio de produtos, do perfil da organização, do pessoal de serviços, dos serviços/bens de apoio, dos canais de distribuição e/ou da imagem de marca da organização.

As estratégias de diferenciação mais empregadas, citadas no mínimo por 4 agências, são comprometimento com os resultados dos clientes (6 agências), ética no relacionamento com os clientes (4), desenvolvimento de relacionamento duradouro com os clientes (5), oferta diversificada de serviços de comunicação (5), investimento na solidez e crescimento da agência (4), criatividade na execução dos serviços (4), contratação de pessoas com talento e criatividade (4) e o investimento na imagem da marca, associando-a a profissionalismo e seriedade (4).

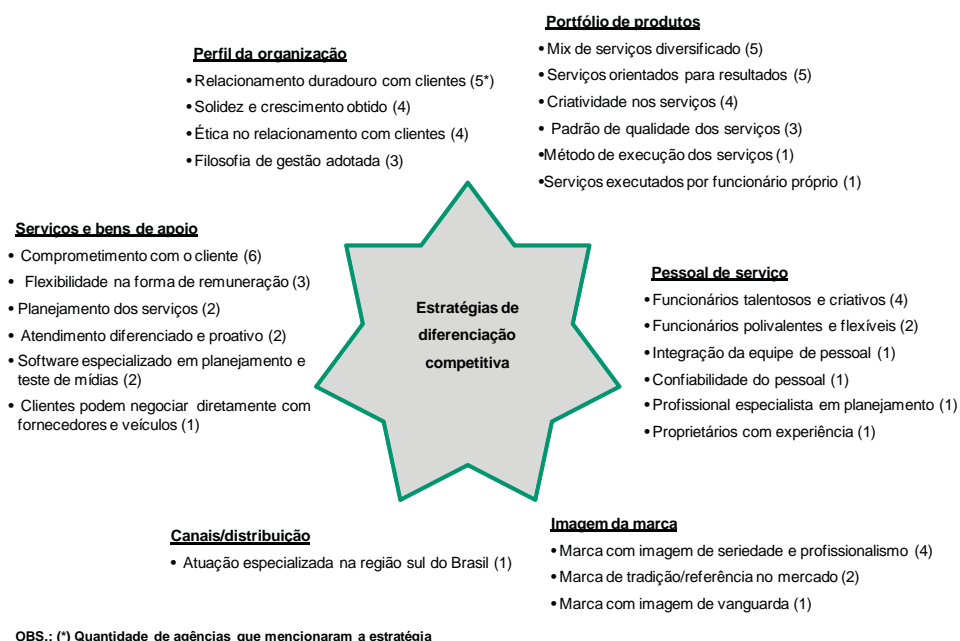


Figura 03 – Resultados sobre estratégias de diferenciação competitiva

O comprometimento com os resultados dos clientes é aparentemente a estratégia de diferenciação mais adotada pelas agências pesquisadas. Para implementar essa estratégia as agências afirmaram que oferecem serviços que atendam aos objetivos/necessidades dos clientes, buscam maior conhecimento sobre o negócio dos clientes, executam serviços com qualidade/criatividade e fazem questão de mensurar os resultados dos serviços realizados. Os resultados dos seus serviços são, segundo os depoimentos, avaliados através dos seguintes indicadores: impacto sobre as vendas, atração de novos clientes, nível de conhecimento ou lembrança da marca e/ou impacto sobre a participação de mercado, conforme os objetivos estabelecidos em conjunto com os clientes.

Segundo as agências que se consideram diferenciadas, o relacionamento duradouro com os clientes é uma estratégia de diferenciação importante, pois no estado muitas empresas-clientes têm o hábito de trocar de agência de comunicação a cada 2 ou 3 anos. Para preservar o relacionamento com seus clientes, as agências mencionaram que investem na obtenção de conhecimento sobre a cultura organizacional dos clientes, suas políticas e procedimentos operacionais. Elas mencionaram também que participam das atividades de planejamento e marketing/vendas dos clientes, interagem com os clientes com ética, transparência e proximidade, apresentam periodicamente novas ideias de marketing que agreguem valor aos clientes, evitam explorar os clientes com preços abusivos ou gastos desnecessários e/ou oferecem presentes, brindes personalizados e pequenos mimos aos responsáveis/decisores pela contratação dos serviços.

Outra estratégia bastante mencionada é a oferta diversificada de serviços aos clientes, incluindo os vários tipos de serviços necessários para atender as necessidades de marketing e comunicação dos clientes. Em geral, essas agências oferecem, através de funcionários próprios ou terceiros contratados, os seguintes serviços: planejamento de comunicação de marketing, desenvolvimento de marcas, propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, política de patrocínios, marketing interno, marketing de relacionamento, organização de eventos, promoção de vendas, *merchandising* no ponto de venda, marketing direto, pesquisa de marketing e desenvolvimento de web/site corporativo.

A análise desses resultados mostra que aparentemente a maioria das agências pesquisadas busca obter a diferenciação competitiva e que suas estratégias são estabelecidas no âmbito da organização, não em nível de linhas de serviços ou segmentos de clientes. Pode-se afirmar também que, assim como estão agindo, essas agências seguem o que recomenda especialistas em serviços, como Hoffman e Batsen (2003) e Kotler *et al* (2002), que ressaltam a relevância da diferenciação competitiva para as organizações de serviços.

Cabe destacar ainda que as agências pesquisadas empregam diversas estratégias de diferenciação competitiva como as propostas por Calori e Ardisson (1988) e por Hoffman e Bateson (2003), e que suas principais estratégias estão relacionadas a elementos do mix de serviço (ex: diversidade de produtos e criatividade nos serviços) e do perfil organizacional da agência (ex: solidez/crescimento da organização e comportamento ético/profissional no relacionamento com os clientes).

4.2 Método de seleção das estratégias de diferenciação competitiva

As agências de comunicação foram também indagadas sobre o método que utilizam na escolha de suas estratégias de diferenciação, sobre os critérios considerados na seleção dessas estratégias e sobre as ações que realizam para implementá-las.

Apenas 3 das agências pesquisadas revelaram algum método formal na escolha de suas estratégias de diferenciação competitiva. Em geral, a partir da iniciativa de dirigentes, essas agências mencionaram que montam grupo interno de trabalho para a avaliação das estratégias de diferenciação competitiva da organização. Esse grupo fica responsável por levantar a opinião de clientes e funcionários (sobre a organização, mercado e concorrentes), avaliar as possibilidades de diferenciação da organização em relação aos concorrentes e propor estratégias recomendáveis para apreciação dos dirigentes da organização.

No caso das demais, 5 agências de comunicação, os depoimentos indicam que nelas o processo de diferenciação competitiva ocorreu de maneira não formal, não planejada, nem deliberada, mas como resultado da evolução natural da organização. Nessas agências, a diferenciação competitiva

foi gradativamente sendo alcançada ao longo do tempo, em decorrência de comportamentos, características e atributos (relacionados ao perfil da organização, ao portfólio de serviços, ao pessoal de serviços e a imagem da marca) que foram sendo melhorados e reforçados pelos dirigentes da organização. A princípio, essas agências não utilizam qualquer método deliberado (sistemática estruturada) como os propostos por Kotler (2000) e Berry (1995) para seleção das estratégias de diferenciação de organizações de serviços.

O Quadro 03 apresenta os critérios de seleção mencionados pelas agências de comunicação que se consideram diferenciadas dos concorrentes. Os critérios mais citados são: estratégia que seja valorizada pelos clientes (7 agências), estratégia capaz de ser implementada pela agência (5) e estratégia que seja valorizada pelos funcionários (5).

Critérios de escolha	Frequência de citação
. Valorização pelos clientes da agência	7
. Capacidade de implementação	5
. Valorização pelos funcionários da agência	5
. Compatibilidade com os valores e a cultura da agência	4
. Valorização pelos dirigentes da agência	4
. Atendimento às exigências de processos de licitação	2
. Possibilidade de diferenciação efetiva em relação aos concorrentes	2

Quadro 03 – Resultados de critérios de escolha das estratégias

Os critérios de escolha empregados pelas agências estão em conformidade com as recomendações de Kotler *et al* (2002), mas surpreende o fato do critério “capacidade de diferenciação em relação aos concorrentes” está sendo utilizado por apenas duas das agências pesquisadas. Considerando que, conforme Kotler *et al* (2002), a eficácia da diferenciação competitiva depende, dentre outros aspectos, de quanto às estratégias selecionadas conseguem diferenciar a empresa dos seus concorrentes (proporcionando exclusividade ou distinção), pode-se imaginar que essas organizações estejam eventualmente adotando estratégias que não proporcionam a diferenciação competitiva desejada.

O Quadro 04 contém as ações de implementação das estratégias de diferenciação, segundo o conjunto das agências de comunicação pesquisadas. As ações mais citadas são a adequação de valores/cultura da organização (5 agências), a introdução de novas metodologias/procedimentos de serviços (5) e o treinamento do pessoal de serviços da agência (5). Comparando as ações de implementação mencionadas no Quadro 04 com as estratégias de diferenciação apresentadas na Figura 03, observam-se que essas ações são aparentemente coerentes e apropriadas para a implementação das estratégias de diferenciação mencionadas.

Ações de implementação	Frequência de citação
. Adequação dos valores e da cultura organizacionais	5
. Introdução de novas metodologias e procedimentos de serviços	5
. Incremento no treinamento do pessoal de serviços	5
. Contratação de pessoas com o talento e a criatividade necessários	4
. Elevação da qualidade, produtividade e padrões dos serviços	4
. Redução no <i>turn over</i> do pessoal de serviços	4
. Colocação de pessoas-chave nas atividades importantes	3
. Investimento na comunicação de marketing e imagem da marca	3
. Ampliação da disponibilidade de dados/informações para os funcionários	2
. Adequação do nível de remuneração do pessoal	1
. Estabelecimento de desafios elevados para o pessoal de serviços	1

Quadro 04 – Resultados de ações de implementação das estratégias

Ainda sobre os resultados do Quadro 04, verifica-se que apenas 3 agências mencionaram investir em ações de comunicação de marketing dos seus diferenciais competitivos. Além disso, os depoimentos dessas agências indicam que, quando ocorrem, essas ações são realizadas de forma episódica, reduzida e não programada. Conforme os depoimentos, as próprias agências reconhecem

que não estão investindo como deveriam na implementação das estratégias de diferenciação selecionadas. Por envolver organizações que prestam serviços de comunicação de marketing e que são especializadas no assunto, esperava-se que essas ações fossem executadas de forma mais planejada, organizada e frequente.

As agências pesquisadas que investem na divulgação dos seus diferenciais competitivos, seja para o público interno e/ou externo, mencionaram que utilizam os seguintes meios/mídias: perfil institucional da organização, material impresso sobre portfólio de serviços, visitas de prospecção aos clientes, envio de *releases* para a imprensa, anúncios de propaganda (principalmente via outdoor), informativos da agência e o web/site corporativo.

4.3 Percepção sobre a importância da diferenciação competitiva

A pesquisa procurou também levantar a percepção dos dirigentes das agências de comunicação sobre a importância da diferenciação competitiva para o seu negócio e sobre as razões/argumentos pelos quais utilizam (ou não) estratégias de diferenciação competitiva.

Na opinião da totalidade dos dirigentes entrevistados, a diferenciação competitiva é importante e necessária para as agências de comunicação, sobretudo para aquelas que atuam em mercados concorridos e com rivalidade entre os competidores. Os entrevistados mencionaram também que são a favor da comunicação das estratégias de diferenciação para os públicos internos e externos da organização, incluindo funcionários, parceiros comerciais, clientes e veículos de comunicação.

Os argumentos apresentados pelos dirigentes são aqueles relacionados aos benefícios da diferenciação competitiva, quais sejam: fortalece a organização contra concorrentes marginais (agências pequenas, não estruturadas e/ou que atuam como corretores de anúncios), permite a agência ter acesso a clientes exigentes, que desejam serviços diferenciados (mas que são mais rentáveis) e torna a agência mais destacada/valorizada no seu mercado-alvo. Os entrevistados mencionaram também que a diferenciação competitiva ajuda na prospecção de novos clientes, agrega valor à marca da organização, possibilita à agência obter remuneração superior à média do mercado e fornece status aos clientes da agência.

A análise desses depoimentos a favor da diferenciação competitiva surpreende, pois a maioria das agências que adota estratégias de diferenciação não emprega métodos planejados/deliberado na seleção de suas estratégias, nem investe como acredita que deveria, na implementação dessas estratégias competitivas. De fato, a impressão que se tem é que essas agências não estão empregando a diferenciação competitiva com a atenção e o empenho com que recomendam, por exemplo, Etzel *et al* (2001) e Hooley *et al* (2001).

4.4 Estratégias de diferenciação competitiva imitadas pelos concorrentes

Durante as entrevistas, as agências foram também questionadas sobre a intensidade com que suas estratégias de diferenciação competitiva foram imitadas (copiadas) pelos concorrentes e, no caso de imitações, sobre quais os exemplos de ideias/estratégias já imitadas e sobre os procedimentos que adotam para evitar/atenuar as possibilidades de imitação pelos concorrentes.

Dentre as agências pesquisadas, 6 organizações revelaram que pelo menos uma de suas estratégias já foi imitada por concorrentes, diretos ou indiretos, que atuam no Estado de Santa Catarina. Para elas, no entanto, essa imitação é uma prática comum no ramo de agências de comunicação, que contribui para o aperfeiçoamento dos processos de serviços e para a melhoria do desempenho das organizações, embora fomente o acirramento da competitividade e certa rivalidade entre as agências.

O Quadro 05 mostra as estratégias mais imitadas segundo o conjunto das agências pesquisadas. Os exemplos mais citados incluem imitações de: serviço novo ou alguma melhoria de serviço introduzida da agência (5 agências), técnica de apresentação em licitações/concorrência (5), software de gestão adotado pela agência (4), método de prospecção de clientes potenciais (4), formato de apresentação do portfólio de serviços (4) e metodologia de planejamento de comunicação

desenvolvida pela agência (4). Como se observa, as imitações mais citadas são relacionadas à metodologia de serviços, ao sistema de gestão da organização e à sistemática de prospecção de novos clientes pela agência.

Estratégias de diferenciação imitadas	Frequência de citação
· Serviço (ou procedimento de serviços) introduzido pela agência	5
· Técnica de participação em licitações e concorrência	5
· Software de gestão adotado pela agência na região (ex: Publisys)	4
· Técnica de prospecção de novos clientes	4
· Forma de apresentação do <i>portfólio</i> de serviços da agência	4
· Metodologia de planejamento da comunicação	4
· Estratégia de campanha publicitária introduzida pela agência	3
· Estratégia de organização de eventos	3
· Uso de arquivos fechados no envio de documento eletrônico	2
· Redução de custo com a gravação simultânea de campanhas que serão veiculadas em momentos diferentes	2
· Forma de participação dos funcionários nos resultados (lucro) da agência	2
· Programa de incentivo à qualificação dos funcionários	1
· Uso de banco de dados internos pela agência	1

Quadro 05 – Resultados de estratégias de diferenciação imitadas pelos concorrentes

Cabe destacar que nenhuma das agências investigadas mencionou ter tido qualquer prejuízo ou problema em decorrência de imitações pelos concorrentes, nem demonstrou grande preocupação em criar mecanismos que ajudem a atenuar as possibilidades de imitação. A preocupação com mecanismos de proteção contra imitação dos concorrentes é, supostamente, reduzida porque os instrumentos jurídicos criados pelo Conselho de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) estão, conforme a opinião dos entrevistados, coibindo as imitações de campanhas publicitárias (situação mais preocupante) e, além disso, as agências acreditam que a discussão desse assunto com concorrentes pode causar retaliações de mercado e/ou intensificar a rivalidade entre as organizações.

Conforme o Quadro 05, os casos de imitação de campanhas publicitárias foram mencionados apenas por 03 agências, o que pode confirmar a baixa incidência desse tipo de imitação entre as agências do Estado de Santa Catarina. Outra explicação possível para essa baixa incidência pode está no elevado risco que esse tipo de imitação representa para a imagem e reputação dessas organizações. Sabe-se que o cliente de serviços de publicidade espera receber serviços originais (criativos, customizados) e tende a ficar insatisfeito se descobrir que está pagando por serviços que resultam da imitação de outras agências.

Embora tenham declarado pouca preocupação com o assunto, 6 agências mencionaram que utilizam alguns mecanismos para reduzir as possibilidades de imitação pelos concorrentes, tais como contratar somente funcionários de boa índole, promover somente pessoas de confiança para as funções-chave da organização, sensibilizar os funcionários sobre a gravidade do assunto e introduzir valores como ética, profissionalismo e moralidade na cultura da organização. Além disso, duas dessas agências informaram que costumam introduzir constantes melhorias/ inovações nos seus serviços e que registram às vezes no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) nomes de campanhas e desenhos publicitários desenvolvidos para determinados clientes. Supostamente, a maioria das agências pesquisadas investe pouco em mecanismos de proteção porque não sente prejuízo/problema com as imitações realizadas pelos concorrentes.

Cabe ressaltar ainda que os mecanismos de proteção mencionados pelas agências funcionam, de certa forma, como barreiras semelhantes às citadas por Fisher (1991), pois dificultam o vazamento de informações internas e geram situações de desequilíbrio entre os competidores. Além disso, as duas agências que mencionaram investir em constantes melhorias estão seguindo o que recomenda Porter (1996) e Kotler (2000), ou seja, introduzindo constantemente novidades nos serviços (e investindo na imagem de marca inovadora) para obter estratégias sustentáveis de diferenciação competitiva. Destaca-se também que algumas das agências pesquisadas estão aparentemente aplicando o que aponta Barney (1986), ao utilizar a cultura organizacional e a conscientização dos funcionários como mecanismos/barreiras de proteção contra a imitação pelos concorrentes.

4.6 Estratégias de diferenciação competitiva imitadas pelas agências

Por fim, as agências foram indagadas sobre a intensidade com que copiam estratégias de diferenciação utilizadas por outras agências, sobre quais foram os casos de imitação de estratégias e sobre como elas obtêm informações relacionadas à estratégia dos concorrentes.

Dentre as pesquisadas, 7 agências mencionaram que já imitaram pelo menos uma estratégia empregada por outra agência de comunicação. Segundo elas, as imitações ocorreram predominantemente em relação às agências de comunicação localizadas no Estado de São Paulo e consideradas referência em nível nacional, tais como: África, AlmapBBDO, DM9DDB, DPZ, McCann-Erickson, Ogilvy Brasil, Talent e W/Brasil.

Durante as entrevistas, as agências revelaram que imitaram estratégias relacionadas ao perfil da organização, portfólio de produtos e à gestão do pessoal de serviços, sendo citadas as seguintes: política de participação dos funcionários nos resultados da agência, modelo de estruturação dos funcionários em células de trabalho, metodologia de elaboração de planejamento de comunicação para clientes, modelos de relatórios de serviços e de avaliação do desempenho da agência, metodologia de diagnóstico das necessidades dos clientes e o método de obtenção de *feedback* dos clientes.

O Quadro 06 apresenta os métodos utilizados pelas agências de comunicação pesquisadas para obterem informações sobre a estratégia dos concorrentes. Os métodos mais citados foram obtenção de informações via fornecedores, intermediários e veículos de comunicação (8 agências), acompanhamento via imprensa/mídias especializadas das informações disponíveis sobre os concorrentes (7) e acesso periódico ao web/site corporativo dos concorrentes (7). Essas agências procuram obter também informações sobre os clientes atendidos, serviços realizados e resultados alcançados pelos concorrentes.

Métodos de obtenção de informações	Frequência de citação
· Obter informações sobre concorrentes através de fornecedores, intermediários e veículos de comunicação	8
· Acompanhar na mídia os serviços realizados e resultados alcançados das agências concorrentes	7
· Visitar periodicamente o web/site corporativo das agências concorrentes	7
· Contratar funcionários de agências concorrentes	4
· Trocar informações de mercado com dirigentes das agências concorrentes	4
· Estabelecer contratos de cooperação com agências de outras regiões	3
· Realizar <i>benchmarking</i> de processos específicos com as principais agências do mercado	2

Quadro 06 – Resultados de métodos de obtenção de informações sobre os concorrentes

A análise desses resultados mostra que os métodos de obtenção de informações mais empregados pelas agências são os de menor custo, mais acessíveis e de fácil operacionalização; enquanto os métodos menos citados (ex: acordos de cooperação com agências maiores e *benchmarking* de processos de serviços específicos) são exatamente aqueles de operacionalização mais complicada, onerosa e menos disponível.

Esses resultados indicam também que essas agências utilizam a imitação competitiva como mecanismo de pesquisas de mercado, de aperfeiçoamento dos serviços/procedimentos da organização e de avaliação do seu desempenho em relação a outras organizações. Aparentemente, em conformidade com que recomenda Blackmore; Kendrick (2002), essas agências se preocupam em monitorar a atuação da concorrência (tanto de agências localizados no Estado de Santa Catarina como em outras regiões) e em adotar simultaneamente diferentes métodos para obtenção de informações sobre a estratégia dos concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a aplicação da diferenciação competitiva pelas agências de comunicação do Estado de Santa Catarina e analisou o uso de estratégias de diferenciação competitiva, os métodos de seleção dessas estratégias, a percepção dos dirigentes sobre a importância da diferenciação competitiva e as estratégias de diferenciação imitadas pelos concorrentes e pelas agências pesquisadas.

Sobre o uso da diferenciação competitiva, os resultados indicaram que a maioria das agências aplica estratégias para se diferenciar em relação aos concorrentes. Cada agência emprega entre 3 a 5 estratégias e as mais citadas foram o comprometimento com os resultados dos clientes, a ética no relacionamento com clientes, o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com clientes, a oferta de serviços diversificados, o investimento no crescimento da agência, a criatividade na execução dos serviços, a contratação de pessoas talentosas e o investimento na imagem de marca da organização.

A análise desses resultados revelou que a maioria das agências pesquisadas busca obter diferenciação competitiva no âmbito da organização (não em nível de linhas de serviços ou segmentos de mercados) e que seus dirigentes acreditam na necessidade de aplicação da diferenciação competitiva pelas suas organizações. Nesse sentido, por buscarem e acreditarem na diferenciação competitiva, essas agências estão empregando o que foi recomendado na fundamentação teórica por Hoffman e Batsen (2003) e Kotler *et al* (2002). Além disso, os resultados desta pesquisa mostraram que muitas das estratégias de diferenciação empregadas pelas agências de comunicação constam no conjunto de estratégias proposto por Calori e Ardisson (1988) e Hoffman e Bateson (2003).

Sobre a seleção das estratégias de diferenciação, os dados coletados mostraram que na maioria das agências pesquisadas a seleção das estratégias de diferenciação competitiva ocorreu de maneira informal (não deliberada) e como resultado da evolução natural da organização. Os resultados revelaram também que grande parte dessas agências não investe suficientemente na comunicação dos diferenciais competitivos (para clientes e funcionários), nem na implementação das estratégias de diferenciação selecionadas. As agências que selecionam de maneira mais deliberada as suas estratégias de diferenciação empregamos com mais frequência os seguintes critérios: valorização pelos clientes, capacidade de implementação e valorização pelos funcionários. Para implementar as suas estratégias de diferenciação competitivas, essas agências indicaram investir principalmente na adequação de valores/cultura interna da organização, na introdução de novas metodologias de serviços e no treinamento dos seus funcionários.

A análise desses resultados mostrou que a maioria das agências investigadas não adota qualquer método estruturado, como os propostos por Kotler (2000) e Berry (1995), na seleção de suas estratégias de diferenciação e que os principais critérios de seleção empregados por essas agências ("valorizados pelos clientes" e "capacidade de implementação da estratégia") são aqueles sugeridos por Kotler *et al* (2002). Esses resultados surpreenderam ao apontar que apenas duas agências utilizam como critério de seleção a "capacidade da estratégia em diferenciar a agência dos concorrentes", sinalizando que as demais agências podem estar adotando estratégias que não proporcionam a diferenciação competitiva desejada.

Sobre a importância da diferenciação competitiva para as agências, os resultados revelaram que a totalidade dos dirigentes entrevistados acredita na importância da diferenciação competitiva para suas organizações e na necessidade de comunicar os diferenciais competitivos para os funcionários, clientes e demais parceiros da organização. Segundo esses dirigentes, a aplicação da diferenciação competitiva pelas agências contribui para fortalecer a imagem da organização, para facilitar o acesso a clientes mais atraentes (aqueles que desejam serviços diferenciados e mais rentáveis) e para destacar (distinguir) a organização junto ao seu mercado-alvo.

A análise desses resultados gerou também surpresa, pois a maioria das agências investigadas não emprega métodos formais (deliberados) na seleção de suas estratégias de diferenciação, nem investe suficientemente na implementação dessas estratégias, conforme elas próprias reconheceram durante as entrevistas. Aparentemente, esses resultados sugerem que, embora acreditem na importância da diferenciação competitiva, essas agências não estão dando a atenção e relevância ao assunto, como recomenda por exemplo Etzel *et al* (2001) e Hooley *et al* (2001).

Sobre as imitações pelos concorrentes, os resultados apontaram que a maioria das agências pesquisadas já teve alguma de suas estratégias imitadas por concorrentes. As estratégias de diferenciação mais imitadas foram serviço novo ou melhoria de serviço introduzido pela agência, técnica de apresentação em licitações/concorrência, software de gestão adotado pela agência, método de prospecção de clientes potenciais, formato de apresentação do portfólio de serviços e a metodologia de planejamento de comunicação desenvolvida pela agência. Os dados coletados mostram que a imitação competitiva é aparentemente uma prática comum no ramo das agências

de comunicação e que contribui para o aperfeiçoamento dos serviços e das organizações. Ademais, os resultados mostraram que nenhuma das agências investigadas sente qualquer problema (dificuldade) em decorrência dessa imitação, nem demonstrou muita preocupação com mecanismos que ajudem a atenuar as possibilidades de imitação pelos concorrentes. Supostamente, como não percebem prejuízos com essas imitações, as agências pesquisadas estão pouco preocupadas em criar mecanismos de proteção para as suas estratégias de diferenciação.

A análise desses resultados mostrou que os poucos mecanismos de proteção empregados pelas agências funcionam de certa forma como barreiras, semelhantes às citadas por Fisher (1991), porque dificultam o vazamento de informações internas e geram situações de desequilíbrio entre os competidores da região. Cabe destacar ainda que algumas das agências pesquisadas adotam aparentemente a estratégia de diferenciação sustentável recomendada por Porter (1996) e Kotler (2000), ou seja: a introdução constante de pequenas melhorias nos serviços da organização; e que utilizam aspectos da cultura organizacional e a conscientização dos funcionários como mecanismos de proteção contra imitações pelos concorrentes, como sugere Barney (1986).

Sobre as imitações realizadas pelas agências, os resultados indicaram que a maioria das agências entrevistadas já imitou alguma estratégia de diferenciação introduzida por outra agência de comunicação. As agências imitadas foram predominantemente aquelas localizadas no Estado de São Paulo e consideradas como referência pelo mercado, e as estratégias de diferenciação mais imitadas são aquelas relacionadas ao perfil da organização, portfólio de produtos e à gestão do pessoal de serviços. Esta pesquisa revelou também que as agências entrevistadas obtêm informações sobre os concorrentes através de fornecedores, intermediários, veículos de comunicação, notícias divulgadas pela imprensa e pelo web/site corporativo das organizações.

A análise desses resultados revelou que as agências pesquisadas monitoram as estratégias, ações e o desempenho de outros competidores do mercado (tanto em nível estadual como em outras regiões) e que, como recomenda Blackmore; Kendrick (2002), utilizam diferentes métodos para obtenção de informações sobre as estratégias adotadas por outras organizações.

Apesar dos cuidados metodológicos e esforços empregados para assegurar a validade dos resultados, este estudo está sujeito a algumas limitações que precisam ser mencionadas. O tipo de pesquisa empregado (exploratória) proporciona resultados que auxiliam apenas a compreensão e obtenção de *insights* sobre os assuntos investigados. O método de amostragem utilizado (não probabilístico) impede a inferência ou generalização dos resultados. O método aplicado na coleta dos dados primários (entrevista em profundidade) está sujeito à subjetividade e percepção do pesquisador, o que pode ocasionar falhas de compreensão ou interpretação. As fontes dos dados primários (dirigentes e proprietários das agências) podem não ter feito relatos verbais com o conhecimento, a sinceridade e transparência desejados. A estrutura da amostra contempla apenas 8 das principais agências de comunicação do estado.

Na coleta e análise dos dados desta pesquisa percebeu-se a necessidade de ampliar os estudos sobre a utilização do marketing pelas agências de comunicação. Em função disso, algumas ideias de futuros trabalhos foram identificadas. Há necessidade de aprofundar a investigação sobre o nível de conhecimento e a percepção dos dirigentes sobre a importância da diferenciação competitiva. Pode-se também estudar métodos de seleção dessas estratégias que permitam o aprimoramento da sua aplicação pelas agências de comunicação. Seria interessante também investigar a percepção de clientes, fornecedores e/ou intermediários sobre a prática de diferenciação competitiva das agências investigadas e comparar os resultados com as opiniões dos dirigentes das organizações. É oportuno também dimensionar, através de pesquisa quantitativa, a aplicação da diferenciação competitiva pelas agências de comunicação de Santa Catarina e analisar os resultados com a prática de organizações de outros estados. Além disso, parece ainda fundamental analisar o impacto da aplicação da diferenciação competitiva sobre o desempenho mercadológico das agências de comunicação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Manoel e REIS, Silva. Logística e a diferenciação competitiva. **GV executivo**, FGV-EAESP, v.6, n. 4, 2007.

BARNEY, Jay B. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* **Academy of Management Review**. [S.l.], v.11, n. 3, 1986.

BERRY, L. L. *On great service*. Nova York: Free Press, 1995.

BLACKMORE, Julian; KENDRICK, Terry. *Ten things you really need to know about your competitors*. **Management Services**. [S.l.], v. 46, n. 7, 2002.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOURLAKIS, Michael e BOURLAKIS, Constantine. *Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage*. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 19, Iss: 4, 2006.

CALORI, R; ARDISSON, J. *Differentiation strategies in 'stalemate industries'*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 9, n. 3, 1988.

CAPUTO, Érica Saião; SILVA, Marcelo Alvaro e PEIXOTO, Heloísa Guimarães. Avaliação de marcas: uma aplicação no caso Bombril. **RAE-eletrônica**, FGV-EAESP, v. 7, n. 2, art. 21, 2008.

CHEPUR, Venugopal. *Process differentiation for competitive advantage*. **SAMPRAD**, pg 1 a 5, 2009.

DICKSON, Peter; GINTER, James. *Market segmentation, product differentiation and marketing strategy*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 51, n. 2, 1987.

EHRENBERG, Andrew; BARNARD, Neil e SCRIVEN, John. *Differentiation or salience*. **Journal of Advertising Research**, Advertising Research Foundation, 1997.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FISHER, Robert. *Durable differentiation strategies for services*. **The Journal of Services Marketing**. [S.l.], v. 5, n. 1, 1991.

HOFFMAN, K; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. Barueri/SP: Manole, 2002.

LEVITT, Theodore. *Marketing success through differentiation of anything*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 58, n. 1, jan./feb. 1980.

MAGALHÃES, Maria dos Remédios; CRNKOVIC, Luciana Helena e AMARAL, Sergio Luiz. Importância do marketing de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 50-65, 2009.

PAYNE, Adrian. *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall, 1993.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985

PORTER, Michael E. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, 1996.

SAES, Maria Sílvia Macchione. A Distribuição de quase renda e a estratégia de diferenciação no Café. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 11, n. 2, 2007.

TELLES, Renato; ROMBOLI, Silton e LARA, João Paulo. Marketing de relacionamento e operação de Call Center: Análise comparada do posicionamento de operadoras de telefonia celular em São Paulo. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 81-97, 2009.

TOFLER, A. Powershift: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.