

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Bruna Ramos Leonardi

**AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO
DE UMA PRODUTORA DE VÍDEO.**

Porto Alegre

2010

Bruna Ramos Leonardi

**AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO
DA RBS VÍDEO PRODUÇÕES.**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel
em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce
Tutora: Priscila Esteves**

Porto Alegre

2010

Bruna Ramos Leonardi

**AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO
DA RBS VÍDEO PRODUÇÕES.**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel
em Administração.**

Aprovado em XX de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. ()

Prof ()

*Dedico este trabalho ao meu pai Felipe, e à
minha mãe Vera, vocês são meus exemplos.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais por toda dedicação, confiança, paciência e amor que tiveram comigo ao longo desta etapa que agora se encerra, atenção sempre prestada nas diversas fases da minha vida. Agradeço muito à toda minha família, pois neste alicerce construí minha formação com todo entusiasmo e encorajamento, o que possui inestimável significado ao qual jamais alcançaria toda a minha gratidão .

Gostaria de expressar o meu sincero carinho pelo meu namorado Guilherme, que me apoiou nos momentos mais difíceis da faculdade e na realização deste trabalho. Obrigada por ser meu companheiro, meu namorado, meu amigo.

À minha tia e madrinha Manoela, que sempre me cedeu sua casa, seu apoio, seus ensinamentos e seu carinho.

Às minhas amigas que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, me dando forças e me divertindo.

À UFRGS, seus professores, funcionários e tutores, que com seus qualificados ensinamentos conseguiram me tornar uma pessoa melhor. Agradeço especialmente a dedicação da Priscila Esteves e do professor Fernando Bins Luce, cujas orientações criteriosas e inteligentes nortearam o desenvolvimento deste trabalho.

E por fim, aos entrevistados deste trabalho que tiveram toda a paciência e boa vontade em cooperar com o estudo.

RESUMO

Devido à grande competição no mercado, onde as mudanças ocorrem tão rapidamente, uma das principais fontes de vantagem competitiva é o planejamento estratégico e, em especial, a capacidade de adaptação às novas práticas que o ambiente exige. Este trabalho, o qual foi realizado no Grupo RBS visa reavaliar a estratégia de mercado e o posicionamento de uma de suas empresas, a qual foi objeto deste estudo: A RBS Vídeo Produções. Ela é uma produtora de vídeo fisicamente inserida na emissora líder em audiência no Rio Grande do Sul, a RBS TV de Porto Alegre. A produtora em questão faz parte da plataforma multimídia do Grupo, porém não vem sendo valorizada como poderia. Ela foi uma empresa de sucesso no passado, contudo, devido à falta de atualização e respostas às mudanças do mercado, a empresa foi perdendo participação do mercado no qual está inserida e, conseqüentemente, sofrendo uma redução significativa do seu faturamento. A produtora presta serviços de produção e edição de imagens para obras publicitárias que serão exibidas nas emissoras do Grupo RBS (RBS TV, uma afiliada da Rede Globo e a TVCOM, emissora de programação local). Buscou-se então analisar a atuação da Vídeo Produções no mercado no qual ela está inserida, buscando avaliar quais mudanças devem ser feitas para adequar a produtora com as necessidades externas; entender os motivos pelos quais a empresa perdeu a grande parcela do mercado; e por fim propor alterações na oferta de valor dos seus produtos e serviços. Para tanto, o método escolhido para estruturar este trabalho foi o estudo de caso do tipo exploratório, utilizando-se entrevistas em profundidade com funcionários, gerentes e clientes, análises documentais e de faturamento dos últimos dez anos. A partir dessa análise foi possível levantar um conjunto de sugestões que podem auxiliar a Vídeo a melhorar seus serviços ofertados; reposicionar sua marca; alavancar não só o faturamento, mas também retomar seu crescimento, a participação do mercado e agregar valor de forma indireta às emissoras de televisão do Grupo RBS.

Palavras-chave: Análise de mercado; Produtora de vídeo; Posicionamento.

ABSTRACT

Due to the strained competition in the market, where changes occur quickly, the main advantage source is the strategic planning and, specially, the ability to adapt to new practices that the environment requires. This study, which was developed at Grupo RBS, intends to reevaluate the market strategy and the positioning of one of its companies, which was the subject of this study: The RBS Vídeo Produções. It is a video producer which is located inside the television that is the leader in ratings of Rio Grande do Sul, RBS TV. This producer is part of a multimedia platform from the Group; nevertheless, it hasn't been as appreciated as it could. This company was once successful, however, due to the lack of update and answers to market changes the company has lost market share and, as a result, faced a significant cut in income. The producer works with production and edition of video images for advertising pieces which will be aired on the Grupo RBS broadcasting stations (RBS TV, an affiliate of Rede Globo and TVCOM, local broadcasting station). Then, It was attempted to analyze how the Vídeo Produções acts in the market in which it is inserted, trying to evaluate which changes must be made to adequate the producer to the external needs; understand the reasons why the company has lost a big market share; and, at last, suggest changes in the value of the products and services that are being offered. To this end, the chosen method to structure this paper was a case study of the exploratory kind, using in-depth interviews with employees, managers and clients, document and income analysis from the last ten years. From this analysis it was possible to gather suggestions that might help Vídeo make its offered services better; reposition the brand; increase not only the income, but also regain its growth, market share and, indirectly, add value to the broadcasting stations of the Grupo RBS.

Key-words: market analysis; video producer; positioning.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Técnica de coleta de dados | 27 |
| Quadro 2: CAGR Faturamento..... | 32 |
| Quadro 3: Matriz da concorrência | 33 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Modelo das 5 forças de Michael Porter | 20 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| 1 ANÁLISE ESTRATÉGICA | 15 |
| 1.1 MARKETING ESTRATÉGICO | 15 |
| 1.2 ANÁLISE DE MERCADO..... | 16 |
| 1.2.1 Segmentação..... | 17 |
| 1.3 ANÁLISE DA CONCORRENCIA..... | 19 |
| 1.4 POSICIONAMENTO..... | 22 |
| 1.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DE CLIENTES | 23 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 25 |
| 2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA..... | 25 |
| 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS | 26 |
| 2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA | 27 |
| 2.4 ANÁLISE DOS DADOS | 28 |
| 3 RESULTADOS | 29 |
| 3.1 HISTÓRICO..... | 29 |
| 3.2 SITUAÇÃO ATUAL | 30 |
| 3.2.1 Análise do faturamento | 31 |
| 3.3 MOTIVOS DA DECADÊNCIA | 32 |
| 3.4 CONCORRÊNCIA..... | 33 |
| 3.5 MELHORIAS PROPOSTAS | 34 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 38 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 40 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO | 43 |

INTRODUÇÃO

A concorrência cada vez mais acirrada entre as organizações torna a disputa pelo mercado uma voraz batalha em busca de aperfeiçoamento e de métodos cada vez mais sofisticados nos negócios empresariais (FERRAZ et al., 1996). Neste enfrentamento verifica-se o constante desafio de buscar melhores resultados a fim de garantir espaço, onde o ambiente torna-se cada vez mais exigente e sufocante. Nesta conjuntura, as empresas precisam formular estratégias que busquem torná-las mais eficientes e lucrativas. Esta competição também gera a necessidade de antecipação frente a mudanças e tendências, visando, desta forma, o ganho de vantagens.

No contexto organizacional é de suma importância desenvolver constantes avaliações, reformulações e ações fundamentadas em um planejamento estratégico bem estruturado, de acordo com as exigências do mercado. Contudo, mesmo possuindo conhecimento desta necessidade existem diversas empresas desprovidas de estratégias definidas ao atendimento das peculiaridades de todos os setores da organização. Conhecer profundamente o contexto no qual a empresa está inserida é essencial à eficiência da avaliação e nas reformulações necessárias, visando à melhor sintonia com as reais necessidades do mercado.

Para valer-se deste conhecimento é indispensável ter uma estratégia de mercado bem estruturada. De acordo com Aaker (2008, p. 26), a administração estratégica de mercado:

[...] é motivada pela suposição de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com o rápido índice de mudança que pode ocorrer em um ambiente externo ao da empresa. Para lidar com surpresas estratégicas e ameaças de desenvolvimento rápido, as decisões estratégicas precisam ser antecipadas e tomadas fora do ciclo de planejamento.

Ainda segundo Aaker (2001), a administração estratégica de mercado deve ser pro - ativa e orientada para o futuro. Em vez de aceitar o ambiente como ele é, com o papel estratégico confinado à adaptação e à reação, a estratégia precisa ser pro - ativa, podendo afetar, assim, a mudança ambiental. Kotler (2000) complementa que o sucesso financeiro e estratégico da empresa depende, muitas vezes, da habilidade de marketing. Para ele, finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócio não terão sentido se não houver uma demanda para os produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro.

Com base nos aspectos abordados, o presente trabalho realizado no Grupo RBS visa a reavaliar a estratégia de mercado e o posicionamento de uma de suas empresas, a RBS Vídeo Produções, então objeto deste estudo. Esta produtora de vídeo fica fisicamente inserida na emissora líder em audiência no Rio Grande do Sul, a RBS TV de Porto Alegre. O Grupo RBS é de um dos maiores grupos de comunicação multimídia do país, contando com mais de 5,7 mil colaboradores. Possui em sua plataforma multimídia 18 emissoras de TV aberta, 25 emissoras de rádio, 8 jornais e 2 portais na internet¹.

A produtora em questão faz parte do Grupo, porém seu potencial não vem sendo aproveitada. Ela foi uma empresa de muito sucesso no passado, porém, atualmente, vem perdendo uma significativa participação do mercado na qual está inserida e, conseqüentemente, sofrendo uma drástica redução de seu faturamento. A produtora presta serviços de produção e edição de imagens para obras publicitárias que serão exibidas nas emissoras do Grupo RBS (RBS TV, uma afiliada da Rede Globo e a TVCOM, emissora de programação local). Por estas razões, a Vídeo Produções possui uma interessante vantagem competitiva que não vem sendo valorizada merecendo ser explorada com maior eficácia. Fato este, que pode ser percebido pela diminuição de faturamento dos últimos anos, decorrência da falta de clientes de grande porte, que possuem maior volume de verba publicitária do que os atuais. Dessa maneira, a questão norteadora deste trabalho é descobrir: **Como está a atuação da Vídeo Produções no mercado no qual ela encontra-se inserida e quais as mudanças devem ser feitas para adequar a produtora às necessidades do mercado?**

A autora pretende que este trabalho seja de grande valia para a empresa, pois em suas pesquisas buscará perceber alternativas para alcançar melhor o reposicionamento estratégico no mercado, fornecendo subsídios para uma análise de viabilidade para o desenvolvimento e manutenção da empresa, êxito que será profissionalmente gratificante e não menos proveitoso ao Grupo. Espera-se que a “fotografia” atual da empresa diante da pesquisa em questão, forneça subsídios a possíveis mudanças, projeto que agregará valor a todas as partes envolvidas.

O trabalho será estruturado da seguinte maneira. Primeiramente será apresentada a revisão da literatura na qual serão abordados os seguintes tópicos: marketing estratégico, análise de mercado, segmentação de mercado, análise da concorrência; posicionamento e marketing de relacionamento.

¹ GRUPO RBS. Disponível em: <http://www.gruporbs.com.br/quem_somos/index.php?pagina=grupoRBS>
Acesso em: 08 de agosto de 2010

O estudo então pretende comparar o panorama atual da produtora com as melhorias sugeridas ao longo da pesquisa. Por fim, os objetivos da pesquisa são:

- a) Geral: Analisar a atuação da Vídeo Produções no mercado no qual ela está inserida.
- b) Específicos:
 - Entender os motivos pelos quais a empresa perdeu a grande parcela do mercado;
 - Estudar os produtos e serviços ofertados pela produtora e pela concorrência.
 - Verificar a percepção dos clientes sobre os produtos e serviços ofertados pela RBS Vídeo Produções;
 - Propor alterações na oferta de valor dos produtos e serviços da RBS Vídeo Produções.

1 ANÁLISE ESTRATÉGICA

O presente capítulo trata da revisão bibliográfica, levantando conceitos, princípios e elementos teóricos para análise do caso estudado. Assim, busca-se embasamento para o estudo da reavaliação do posicionamento estratégico de mercado da Vídeo Produções.

1.1 MARKETING ESTRATÉGICO

O marketing estratégico objetiva apresentar uma abordagem ampla de marketing a ser usado pela empresa, para atingir os objetivos do planejamento estratégico da mesma (KOTLER, 2000). Sua função é orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e seu *know-how*, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade (LAMBIN, 2000).

Kotler (1992, p. 63) define o planejamento estratégico como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercados”, sendo o objetivo do planejamento estratégico a orientação e reorientação dos negócios e produtos da empresa, de modo a gerar lucros e crescimento. Para Kotler, o marketing estratégico permite a empresa seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades que se pretende satisfazer. Já para Lambin (2000), o objetivo do marketing estratégico é exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento, a médio e longo prazo.

Segundo Kotler (1998), o marketing estratégico cria uma proposição de valor total que diferencia as empresas dos seus concorrentes. Há de se supor, então, que o segredo do sucesso da estratégia de marketing está na segmentação, avaliação dos mercados-alvo e posicionamento da empresa. Kotler (2000) complementa que a seleção do valor corresponde ao marketing estratégico, compreendendo a segmentação dos clientes, a seleção/foco no

mercado e o posicionamento. Para ele, uma boa estratégia de marketing visa principalmente a conquista e a retenção de clientes que direcionam para a lucratividade da empresa.

O marketing estratégico constitui-se em seis questões-chave segundo Lambin (2000), as respostas a essas questões formarão o esqueleto do plano, são elas:

Qual é o mercado e qual é a missão estratégica da empresa no mercado?

Qual é a diversidade nos produto-mercado e quais os posicionamentos susceptíveis de serem adotados?

Quais os atrativos do mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente?

Para cada mercado identificado, quais são os pontos fortes e fracos da empresa e o tipo de vantagem competitiva que detém?

Qual a estratégia de cobertura e desenvolvimento a ser adotada para o produto-mercado?

Como traduzir os objetivos estratégicos definidos ao nível corporativo para cada variável do composto de marketing?

Portanto, o marketing estratégico acompanha a evolução do mercado e identifica os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se nas necessidades dos clientes que se pretende, há uma segmentação, escolha de alvo e posicionamento da oferta da empresa de uma maneira ampla. É uma atividade orientada para o longo prazo e determina os rumos de ações que garantam a permanência da empresa no mercado.

1.2 ANÁLISE DE MERCADO

O desenvolvimento ou a revisão da estratégica deve sempre começar com a análise externa, uma análise dos fatores externos a uma empresa os quais podem afetar sua estratégia. Segundo Aaker (2007), para uma análise externa ser bem sucedida, ela precisa ser dirigida objetiva. Ela começa com a análise de clientes e concorrentes, pois eles podem ajudar a definir o segmento ou os segmentos relevantes. Como os clientes têm uma relação direta com a operação da empresa, eles são geralmente uma rica fonte de importantes oportunidades, ameaças e incertezas operacionais.

Aaker (2007) explica que a análise de mercado baseia-se na análise do cliente e do concorrente para fazer alguns julgamentos estratégicos sobre um mercado e suas dinâmicas.

Para ele, um dos objetivos primários é determinar a atratividade de um mercado para os participantes atuais e potenciais. A atratividade do mercado, o potencial de lucro do mercado medido sobre o retorno sobre o investimento de longo prazo atingido por seus participantes, irá gerar subsídios importantes para a decisão de investimentos em produto-mercado. A estrutura de referência inclui todos os participantes. Com certeza, participar de um mercado atraente não garante sucesso a todos os competidores. Portanto, para este autor, saber se um mercado é apropriado para uma determinada empresa é uma questão relacionada, mas muito diferente, dependendo não apenas da atratividade do mercado, mas também de como os pontos fortes e fracos da empresa se comparam com os dos concorrentes.

O processo de segmentar, selecionar, analisar e esboçar um perfil de um mercado potencial para melhor atingi-lo com um composto de marketing customizado é o processo de seleção do mercado alvo (PENNY E SIMPSOM, 2001). O processo é composto por oito tarefas que são inter-relacionadas:

- a) Identificar o mercado total;
- b) Determinar a necessidade de segmentação;
- c) Determinar as bases da segmentação;
- d) Traçar o perfil de cada segmento selecionado;
- e) Avaliar a lucratividade potencial de cada segmento e selecione segmentos para se direcionar;
- f) Selecionar e a estratégia de posicionamento;
- g) Desenvolver e implantar um composto de marketing adequado; e,
- h) Monitorar, Avaliar e Controlar.

1.2.1 Segmentação

Atualmente, as empresas perceberam que ter uma participação considerável no mercado de uma forma sustentável é cada vez mais difícil. A cada dia, aumenta o número de concorrentes, as barreiras diminuem de uma forma extraordinária e o desejo do consumidor se modifica.

Possuir um produto/serviço de qualidade, nos novos padrões do mercado, já não é o suficiente. Para Kotler (2000), as empresas precisam satisfazer consumidores distintos, que têm a sua disposição, inúmeras ofertas de produtos de diversas empresas, no mercado global.

As organizações, observando que o público tinha anseios diferentes pelo mesmo produto, começaram a dividir os consumidores em grupos ou em segmentos. O motivo era simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma. Segundo Kotler (2000), através da segmentação de mercado, uma empresa pode escolher adequadamente quais serão suas estratégias de atuação de cada produto ou serviço, levando em conta os atributos bem como os benefícios a serem ofertados, respeitando as características e necessidades de cada público que se deseja atingir.

Para Weinstein (1995), segmentação é entendida como um processo de divisão de mercados em grupos de consumidores potenciais com características e necessidades similares que devem provavelmente exibir comportamento de compras semelhantes. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Nickels e Wood (1999) definem segmentação como o processo de agrupar pessoas ou organizações dentro de um mercado, conforme suas necessidades, características ou comportamentos similares. As empresas, em sua maioria, não têm condições de atender a todos os clientes em um mercado amplo, pois são muitos os consumidores e cada qual se diversifica nas suas exigências de compra.

Um dos principais objetivos deste processo é analisar e entender mercados, encontrando nichos e possíveis oportunidades. Isto pode ser buscado através de uma seleção de grupos específicos para serem alvos de atividade de marketing ou então de programas únicos para atingir estes consumidores potenciais.

Sandhusen (1998) e Kotler (2000) estabelecem como base para segmentação, as características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Segundo estes autores, há diversos métodos alternativos para a segmentação de mercados, as quais podem ser usadas isoladamente ou combinadas, tais como:

Segmentação Geográfica: sugere a divisão do mercado em unidades geográficas, tais como países, estados, cidades, bairros etc., podendo selecionar sua atuação em quantas áreas lhe forem pertinentes, mas sempre observando as variações locais.

Segmentação Demográfica: a divisão do mercado é feita por variáveis básicas, como idade, número de membros na família, rendimentos, nível de instrução, classe social, sexo, religião. Este tipo de segmentação é o mais utilizado para distinguir grupos de consumidores, já que as necessidades, os desejos e a utilização estão geralmente associados a variáveis demográficas, além de serem mais fáceis de serem mensuradas pelas empresas.

Segmentação psicográfica: diferenciação de mercados através de necessidades, traços de personalidade e estilo de vida dos consumidores. Segundo Rocha (1999) seu uso é considerado mais difícil, de forma geral, do que o de outros critérios, em virtude da complexidade na determinação de perfis psicológicos de clientes e de sua quantificação.

Segmentação comportamental: neste tipo de segmentação os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. Acredita-se que as variáveis comportamentais - ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto – são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado (KOTLER, 2000).

Portanto, seguindo o raciocínio de Kotler (2000), independentemente do estilo de segmentação escolhida, o importante é que o programa de marketing possa ser adaptado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre os clientes em questão.

1.3 ANÁLISE DA CONCORRENCIA

De acordo com David Aaker, (2001) a análise da concorrência inicia com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Existem duas formas bem diferente de identificar os concorrentes atuais. A primeira avalia a perspectiva do cliente que deve fazer escolhas entre concorrentes, técnica esta que agrupa os concorrentes seguindo o grau em que eles competem pela escolha de um comprador. A segunda técnica tenta posicioná-los em grupos estratégicos com base em sua estratégia competitiva. Depois que os concorrentes são identificados, o foco muda para tentar entender a eles e as suas estratégias. É particularmente interessante uma análise dos pontos fortes e pontos fracos de cada concorrente ou grupo estratégico de concorrentes.

Kotler e Keller (2008) complementam que para preparar uma estratégia de marketing eficaz, a empresa precisa identificar os principais concorrentes, e após fazer isto, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos suas forças e suas fraquezas. Estes autores ainda explicam que os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que buscam atender os mesmos clientes e às mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes. Eles alertam que é preciso prestar atenção nos concorrentes latentes, os quais podem oferecer outros caminhos ou

caminhos novos para atender às mesmas necessidades. Para identificar os concorrentes, a empresa deve utilizar análises baseada tanto no setor como no mercado.

Já Michael Porter (1999) explica que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo. Ainda para este autor, a caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetua-se pela caracterização dos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter aponta cinco fatores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder dos fornecedores, o poder dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização de uma indústria, segue o modelo conforme a figura 1:



Figura 1: Modelo das 5 forças de Michael Porter
Fonte: Teixeira (2005)

Kotler e Keller (2008) explicam que concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Para eles um cliente que compra um processador de textos, por exemplo, na verdade procura algo que lhe possibilite escrever - necessidade esta que pode ser atendida por lápis, caneta ou maquina de escrever. Assim sendo, quando a empresa identifica seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos suas forças e suas fraquezas. Uma vez que a empresa tenha identificado seus principais concorrentes e suas estratégias ela deve se perguntar: “o que cada concorrente esta buscando no mercado?”, “o que impulsiona o comportamento deste concorrente?”. Ainda seguindo a idéia destes autores, as empresas estão fazendo benchmarking com relação aos concorrentes mais bem-sucedidos e aos melhores da sua categoria.

Complementando esta idéia, segundo Camp (1993), *benchmarking* é a arte de aprender com as empresas que tiveram desempenho superior em algumas tarefas. O seu objetivo é copiar ou aperfeiçoar as melhores praticas, seja em um setor especifico, seja em diversos setores. O autor ainda levanta um ponto interessante: “Como identificar as empresas que possuem as melhores práticas?” Ele aconselha que um bom começo é questionar os clientes, fornecedores e sobre quem, segundo sua avaliação, faz o melhor trabalho.

Retornando a avaliação dos concorrentes, Aaker (2008) sintetiza de forma bem clara como devem ser estudados. Para este autor, eles precisam ser analisados em vários aspectos, incluindo tamanho, crescimento e lucratividade, imagem, objetivos, estratégias empresariais, cultura organizacional, estrutura de custo, barreiras de saída, pontos fortes e pontos fracos. Pontos estes que podem ser identificados, analisando-se as características de empresas bem-sucedidas e fracassadas; a principal motivação do cliente e componentes de valor agregado.

Portanto, para ter sucesso em uma estratégia deve-se conhecer muito bem os concorrentes e o ambiente competitivo que os cerca. Sun Tzu, em seu livro *"A Arte da Guerra"* cita que "o estrategista vitorioso apenas procura o combate depois da vitória, considerando que está destinado a perder os primeiros combates para procurar depois a vitória". Igualmente, uma empresa bem-sucedida busca efetuar movimentos competitivos que a encaminhem em um rumo positivo, como reflexo de uma estratégia bem elaborada.

1.4 POSICIONAMENTO

A posição estratégica de uma empresa é a face da estratégia empresarial que mostra como a empresa deseja ser percebida – por seus clientes, funcionários e parceiros – em relação a seus concorrentes e ao mercado. O posicionamento estratégico para uma empresa é análogo à identidade básica para uma marca. Em alguns casos, pode afetar drasticamente os clientes potenciais de uma empresa. Berrigan (1994) explica na citação abaixo a sua percepção acerca do objetivo do posicionamento para as organizações:

O objetivo do posicionamento do produto no mercado é desenvolver mensagens que possam ser usadas em propaganda, promoção, vendas e até mesmo na seleção de canais de distribuição, para diferenciar favoravelmente produtos nas mentes de compradores potenciais dentro e ao longo de segmentos (BERRIGAN, 1994, p. 174)

Posicionamento tem como função mostrar como os consumidores identificam e localizam as marcas atuais e/ou propostas em um mercado. Geralmente, as posições dos produtos ou serviços estão associadas a duas ou três características de maior relevância para o público alvo (MCCARTHY, 1997). Entretanto, conforme acrescenta Churchill (2000), o posicionamento envolve também a construção de uma percepção favorável do serviço em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. O resultado – o posicionamento – é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com alternativas. Já Richers (2000) sintetiza o entendimento acerca do posicionamento como um lugar no mercado em que um produto é colocado com um mínimo de interferência de outras marcas do mesmo gênero.

Referente ao posicionamento de produto, Kotler (1998) considera como o ato de estabelecer um posicionamento competitivo (lugar distinto e valorizado pelos clientes) para a organização que seja compatível com o mercado-alvo que ela objetiva atender.

Entretanto, para McKenna (1989) o posicionamento é algo muito mais amplo, trata-se de um processo multidimensional, envolvendo o produto, o mercado e a própria empresa, tratando de estágios interconectados que devem formar o posicionamento como uma atividade empresarial total. Complementa McKenna (1989, p. 35), afirmando que “é o mercado que de fato posiciona os produtos. Mas se as companhias entendem as engrenagens do mercado, elas podem influenciar o modo como o mercado posiciona seus produtos”.

A teoria do posicionamento implica em decifrar a percepção do mercado, entendê-la e, a partir dela, focalizar uma posição única no segmento escolhido, buscando a competitividade

e mantendo-se fiel à estratégia já definida (PORTER, 1999). Em linhas gerais, se consiste em transmitir a imagem da empresa, produto ou serviço, de forma que o mercado-alvo compreenda, traduza, e aprecie o que a organização oferece, em relação aos concorrentes.

Um posicionamento pode ocorrer em diversos caminhos, e isto inclui uma análise dos atributos do produto e/ou serviço como, por exemplo, preço e a qualidade, ou então uma análise dos benefícios buscados pelos consumidores (COBRA, 1991).

Kotler (1998) e Porter (1999) afirmam que posicionamento tem haver com o lugar ocupado por uma empresa em determinado mercado e como esta empresa está representada na mente do consumidor. Seguindo o mesmo raciocínio, Dias (2006) diz que o conceito de posicionamento refere-se à criação de uma posição ou imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva.

1.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Bretzke (1999) explica que a principal mudança ocorrida entre clientes e empresas foi a comunicação. O resultado desta bilateralização do processo entre a comunicação entre empresas e consumidores – imposta pela massificação de plataformas interativas e pela internet – é a transferência do poder de barganha para o consumidor, por estar mais informado, torna-se ativo na formação de opinião e mais capacitado para pensar no processo de tomada de decisão.

Percebendo esta mudança, as empresas estão buscando proteger a rentabilidade conquistada no mercado elas devem estar atentas à taxa de consumidores perdidos e fazer o máximo para reduzi-la, visando melhorar o potencial econômico. Segundo Rosa (2001), a retenção do portfólio de clientes é uma alternativa mais econômica se comparada com a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a lucratividade não somente por envolver menos recursos demandados neste esforço de retenção de clientes já existentes como também por aumentar a competitividade, produtividade e criação de valor percebido pelo cliente. O autor complementa que conquistar novos clientes envolve gastos com propaganda, promoções além dos custos de inicialização de transações.

Kotler (1998) apresenta quatro etapas para uma empresa reduzir o número de consumidores perdidos. A primeira delas é definir e mensurar a taxa de retenção de clientes

atuais. Logo em seguida, deve-se buscar as causas que levaram os consumidores a abandonarem a empresa procurando administrar melhor as causas para que não voltem a se repetir. Após esta etapa, a empresa precisa estimar o lucro não contabilizado, ao perder clientes. Por último, a empresa precisa calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Este valor deverá ser destinado à redução da taxa de abandono caso o custo for inferior ao lucro perdido. Ainda segundo Kotler, existem duas maneiras de diminuir a taxa de abandono. A primeira apresentada é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Contudo, a melhor alternativa aportada pelo autor é a segunda: entregar alta satisfação aos clientes, pois a chave para a retenção de consumidores e a sua satisfação.

Seguindo esta idéia, um importante componente no processo de marketing de relacionamento é a mensuração da satisfação de clientes. Segundo Newell (2000, p. 306) essa atividade tem como benefícios:

A coleta de informações valiosas que permitam à empresa fornecimento de produtos ou serviços de valor verdadeiro, além da empresa demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de operação e de administração.

Kotler (1988, p.39) complementa e descreve um consumidor altamente satisfeito:

- a) Gera menores custos de atendimento do que os novos consumidores porque as transações de compras já estão rotinizadas;
- b) Compra mais a media em que a empresa lança novos produtos ou melhora os produtos existentes;
- c) Faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;
- d) Presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível ao preço;
- e) Oferece idéias de produtos e serviços à empresa; e
- f) Mantêm-se leal muito mais tempo.

Pode-se perceber que a satisfação do cliente possui duas funções muito importantes para a empresa. È tanto uma meta da organização como uma ferramenta gerencial. Esta ferramenta vem se tornando cada vez mais importante devido às pressões de concorrentes em todos os mercados. No entanto, nem sempre a empresa consegue satisfazer o cliente na primeira vez. Sendo assim, a habilidade em lidar com desafios e situações difíceis assim que eles aparecem é um ingrediente chave para o sucesso deste foco.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo principal estudar o mercado das produtoras de vídeo, encontrar os motivos pelos quais a Vídeo Produções perdeu esta grande parcela do mercado e propor melhorias para garantir a prosperidade do negócio. Neste capítulo está detalhado o método que foi utilizado para a elaboração deste trabalho. O presente capítulo apresenta os passos que serão executados para o cumprimento do objetivo geral e dos objetivos específicos, como: definição do delineamento da pesquisa, bem como o plano de coleta de dados, a análise desses dados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O método escolhido para estruturar este trabalho foi o estudo de caso do tipo exploratório, que conforme Yin (2002, p. 19) representa

A estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Complementa Yin (2002) que o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Quando os acontecimentos contemporâneos são examinados, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia que disponibiliza uma ampla variedade de evidências, como: documentos, artefatos, entrevistas e observações. Segundo YIN (2002) é comum que na fase exploratória se utilize uma postura de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processos em andamento, como no método qualitativo. “Numa etapa seguinte, a tendência é buscar medir alguma coisa de forma objetiva, como é o propósito do método quantitativo” (ROESCH, 1999, p.126).

Já a abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa, pois de acordo com Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de "...pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e

compreensão do contexto do problema" que está sendo estudado. Outros autores, buscando serem mais claros e diretos, citam que seu objetivo é simplesmente compreender o que está na mente do consumidor (AAKER et al., 2001).

Segundo David Aaker (2001, p. 63):

A pesquisa qualitativa é uma ferramenta poderosa para entender a motivação do cliente. Ela pode envolver sessões de grupos focais, entrevistas de profundidade, estudos de cliente ou visitas a cliente in-loco. O conceito é procurar as motivações que não aparecem nas listas estruturadas. Por exemplo, compradores de veículos esportivos utilitários podem estar realmente expressando sua juventude ou uma atitude jovem. A percepção de que um produto é muito caro, pode de fato refletir em uma lacuna financeira. Entender a mente do cliente pode garantir informações estratégicas que, de outra forma, não apareceriam.

Portanto, tendo em vista que uma das tarefas críticas dos administradores de marketing é a tomada de decisão (KOTLER, 2000), tomar decisões envolve tanto a solução de problemas, como, também, a antecipação e prevenção de problemas futuros. Com isso, o método escolhido pretendeu auxiliar o tomador de decisão, da melhor forma possível, apresentando fatos pertinentes, analisando-os e sugerindo possíveis ações de ordem prática.

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, segundo Cooper (2003), pode variar desde uma simples observação até um levantamento grandioso. O método escolhido determina como os dados serão coletados, como questionários, testes padronizados e a entrevista.

Segundo os autores Lakatos (2001) e Marconi (2005), a etapa de coleta de dados diz respeito ao instrumento que se pretende adotar para obter os dados junto à amostra ou população pesquisada. Normalmente, utiliza-se uma ou mais das seguintes técnicas: entrevista, análise documental, questionários e observação.

As principais técnicas utilizadas para a coleta de dados primários são: a entrevista, o questionário, os testes e a observação, ferramentas estas que são elaboradas pelo pesquisador. Contudo, é possível utilizar também dados existentes em forma de arquivo, banco de dados, índices ou relatórios, os chamados dados secundários. Segundo Gil (2009), utilizar dados mediante diversas fontes é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Para Roesch as técnicas para coleta de dados são:

| Técnicas | Objetivo |
|----------------------------|---|
| Entrevista em Profundidade | Entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contexto que não foram estruturados pelo pesquisador. Perguntas abertas em entrevista evitam a influência do pesquisador sobre as respostas. |
| Uso de Diários | Coleta de dados através de anotações de fatos e impressões feitas pelo entrevistado durante um período de tempo. |
| Observação Participante | Coleta de dados chamada de observação, fatos, eventos, objetos, ações são observados pelo pesquisador, com o objetivo de identificar informações que contribuam com a pesquisa. |
| Entrevista em Grupo | Técnica utilizada em pesquisa de mercado. |
| Documentos | Análise de documentos como relatórios anuais, declarações sobre missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, entre outros. |
| Técnicas Projetivas | Técnica utilizada para estudar a percepção das pessoas sobre as normas vigentes na organização. |
| Histórias de Vida | Técnica que permite estudar o impacto da interação social sobre crenças e decisões dos indivíduos. |

Quadro 1: Técnica de coleta de dados
Fonte: Roesch (2007) adaptado pela autora

Para coletar os dados neste projeto de pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevista em profundidade, observação participante e documentos. Baseando-se nos conceitos acima, para o desenvolvimento deste trabalho foi selecionada a entrevista como principal fonte de coleta de dados, pois é uma maneira fácil, informal e precisa utilizada para entender melhor o contexto e as variáveis da produtora em questão. Além de entrevistas pessoais, o trabalho utilizou, também, análises documentais, dados históricos (avaliação do faturamento nos últimos dez anos), questionários e observação direta.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com os dois principais pilares que influenciam nos resultados da Vídeo Produções. Com os funcionários, a fim de conhecer o histórico da empresa e com os clientes para entender suas percepções e escolhas, buscando sempre entender o que os concorrentes ofertam de diferenciais. Foram elaborados dois roteiros de questionários semi-estruturados (Apêndices A). O primeiro para aplicar aos funcionários da produtora em busca de informações sobre o histórico e sua mudança com o passar do tempo e um segundo para aplicar nos clientes a fim de entender melhor suas escolhas e expectativas.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Um dos aspectos essenciais na análise dos dados consiste em definir o material, selecionar as entrevistas ou partes dela que sejam relevantes para a solução da questão da pesquisa (FLICK, 2006).

Foram compiladas e comparadas as entrevistas dos gerentes, funcionários, clientes a fim de entender como se comporta a Vídeo no mercado e as características dos concorrentes. Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens. No que se refere às técnicas documentais, o autor afirma que se suprimirmos da análise de conteúdo a inferência, ficando-nos limitados à análise categorial ou temática, teremos uma identificação muito grande entre as duas formas de tratarmos o dado de pesquisa. Porém, apesar das semelhanças aparentes, existem algumas especificidades de cada uma das abordagens. Entretanto, não serão utilizadas apenas as entrevistas. Os dados históricos e a observação participante, também servirão para a fase de estudos dos dados.

Cooper (2003, p. 84) explica que, a análise de dados permite “interpretar esses resultados à luz da questão de pesquisa do cliente ou determinar se os resultados são consistentes com suas hipóteses e teorias”. Um de seus aspectos essenciais consiste em definir o material, selecionar as entrevistas ou partes dela que sejam relevantes para a solução da questão da pesquisa (FLICK, 2006). Portanto, a partir dos resultados das entrevistas e das suas correlações serão montadas matrizes que demonstrem a percepção dos entrevistados, fazendo-se análises à luz do referencial teórico.

Foi elaborada uma matriz onde em um eixo serão apresentados os produtos e serviços ofertados, e em outro os mercados atendidos por estes produtos e serviços. Para proporcionar subsídios que esclareçam o aspectos sobre o posicionamento da Vídeo no mercado e qual a distância dela frente seus concorrentes. As informações contidas nas entrevistas também foram de grande valia para o preenchimento desta matriz.

Portanto, a matriz comparativa, os dados históricos financeiros da produtora, a percepção dos funcionários a cerca dos produtos e serviços ofertados, e a opinião dos clientes sobre a entrega oferecida pela Vídeo, poderão responder como esta a atuação da Vídeo Produções no mercado no qual ela esta inserida e quais as mudanças devem ser feitas para adequar a produtora com as necessidades do mercado.

3 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos na coleta de dados proposta no método de pesquisa, exposta no capítulo anterior. Os resultados foram obtidos principalmente através das entrevistas semi-estruturadas que a autora aplicou com os envolvidos no dia-a-dia da produtora estudada. Além disso, este capítulo baseia-se na análise de documentos históricos e na observação participante da autora, que acompanha de perto a realidade estudada. Outros dados importantes e que proporcionam uma mensuração precisa da queda no faturamento da empresa foram os levantamentos de receitas líquidas dos últimos dez anos.

3.1 HISTÓRICO

De acordo com as entrevistas e alguns documentos que a autora teve acesso apenas para consulta, em 1986 foi fundada a RBS Vídeo Produtora que começou a atender o mercado publicitário na edição e produção de comerciais e propagandas. Nessa época, ela tinha equipamentos muito modernos que eram uma enorme vantagem frente à concorrência. Além disso, os profissionais qualificados e seu prédio exclusivo eram outros grandes diferenciais. Como as maiorias das produtoras concorrentes trabalhavam com filmes e equipamento que não eram de ponta, a Vídeo se firmou no mercado devido a redução de custos com captação de *camcorder* e finalização de *vídeo tape*.

Naquela época, a maioria dos equipamentos necessários para a realização destes trabalhos era importada, o que, com a diferença cambial tornava a entrada de novos equipamentos, complexa devido a necessidade de um grande capital inicial. Com a desvalorização da moeda e a facilidade para aquisição destes modernos equipamentos, somado a falta de investimentos por parte da empresa estudada e a diminuição de quadro de funcionários, os trabalhos começaram a diminuir e o faturamento caiu drasticamente. Desta forma, por volta de 2001 foi decidido pela direção da RBS realocar a produtora para dentro da emissora de televisão, reduzindo sua atuação no mercado. A produtora se tornou um serviço agregado a veiculação de mídias nas emissoras de televisão para os anunciantes de pequeno porte. Agora ela é mantida como suporte para a área comercial da RBS TV e da TVCom.

3.2 SITUAÇÃO ATUAL

Através das entrevistas, foi possível perceber que ser o apoio da equipe comercial é a principal e mais importante atividade que a Vídeo desempenha, pois desta forma a RBS TV assegura um grande apoio de produção para os seus pequenos anunciantes, que por sua vez não desejam e tampouco podem pagar por estas produções nas produtoras e agencias maiores.

A produtora presta serviços de produção, edição e finalização de materiais publicitários em vídeo. Geralmente, os clientes que a procuram são de pequeno porte, varejo e de cunho cultural. A produtora tem acesso a estrutura da Televisão além de todo o seu material. Ela capta, grava, edita, produz e finaliza os comerciais de acordo com a necessidade do cliente. Não possui capacidade nem interesse na realização de grandes produções, pois além de não ter estrutura para isso a produtora não quer competir com as agencias, pois são um dos seus maiores veículos que prospectam clientes para o Grupo RBS. Por este motivo, ela vem atendendo um nicho de mercado diferenciado. Mesmo que sem perceber, a Vídeo vem se tornando referência para o pequeno anunciante das mídias do Grupo RBS. Sem uma proposta formal, regras e uma meta estabelecida, surgiu uma demanda latente que está sendo atendida, porém que, com uma atenção especial, poderia gerar resultado e satisfação aos clientes que dependem do seu trabalho para anunciar na Televisão.

Infelizmente, desde que a Vídeo perdeu espaço no mercado e se alocou na RBS TV ela não tem mais uma equipe estruturada para atender as demandas e que perceba as oportunidades do mercado ou apenas avalie os processos e serviços para satisfazer os clientes. A produtora também deixou de possuir metas desafiadoras, planejamento estratégico e o acompanhamento no seu resultado. Os controles foram se perdendo e ela está com muitos déficits de processos e estruturais, acarretando descontentamento dos clientes não só da produtora como também da Televisão.

Atualmente, a Vídeo Produções presta serviços de grande importância no apoio comercial aos clientes desses veículos de mídia. Entretanto, tanto as entrevistas quanto a observação participante revelaram que os clientes não estão satisfeitos com o atendimento que a Vídeo oferece e acabam recorrendo a ela apenas quando é realmente necessário. Foram entrevistados cinco clientes regulares e antigos (que utilizam os serviços há mais de três anos) para entender as suas percepções com relação ao atendimento e aos serviços oferecidos.

Eles reclamaram, também, que não existe nenhum canal de comunicação entre empresa e cliente e que não existe nenhuma pesquisa de satisfação, ou oportunidade de serem

ouvidos. Segundo eles, a empresa atende as suas necessidades por oferecer serviço de confiança e com um preço muito acessível comparado com as agências maiores. Porém, a burocracia, lentidão no atendimento e falta de processos definidos com relação a pagamentos são problemas que os incomodam muito.

Relacionado com esses aspectos informados pelos clientes, os funcionários relataram as mesmas dificuldades. Segundo dois dos funcionários que trabalham nas ilhas de edição,

...faltam pessoas e regras para nortear a atuação da empresa. Muitas decisões precisam ser tomadas em um nível hierárquico muito grande, e isso torna o fluxo muito lento, somos nós que temos que ouvir as reclamações, só que não temos autonomia para solucionar. (FUNCIONÁRIOS VÍDEO)

Como a produtora perdeu sua estrutura de gerentes e executivos, que agora trabalham na RBS TV, ela está com carência de orientação. Os funcionários também estão desmotivados e trabalham sem objetivos de longo prazo.

3.2.1 Análise do faturamento

Foram coletados os dados financeiros para analisar o valor do faturamento desta empresa nos últimos dez anos com o intuito de perceber, inclusive, através dos números a sua retração no mercado. Apesar de os números estarem modificados por fórmulas matemáticas, as grandezas permanecem em sua proporção original.

Para este levantamento, foi utilizada a Taxa de crescimento anual composta (CAGR - *Compound annual growth rate*) para demonstrar a taxa de crescimento ano-sobre-ano de um investimento durante o tempo estipulado, os dez anos. A CAGR é frequentemente usada para descrever o crescimento ao longo de um período de tempo de algum elemento do negócio, para as receitas exemplo, unidades entregues, os usuários registrados, etc. Portanto CAGR não é o retorno real na realidade. É um número imaginário que descreve a taxa com que um investimento teria crescido se cresceu a uma taxa constante².

As pesquisas e a coleta destes dados foram executadas através do manuseio da ferramenta JD Edwards, e consulta a relatórios gerenciais confeccionados pela própria autora em suas atividades como funcionária da empresa, conforme segue abaixo:

² Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>>. Acesso em: 22 de outubro de 2010.

| Anos | Receita Líquida |
|-------------|------------------------|
| 2000 | 11.206.801 |
| 2001 | 3.579.663 |
| 2002 | 2.299.793 |
| 2003 | 2.019.896 |
| 2004 | 2.041.153 |
| 2005 | 2.057.626 |
| 2006 | 1.292.037 |
| 2007 | 1.792.728 |
| 2008 | 501.378 |
| 2009 | 543.490 |
| 2010 | 452.908 |
| CAGR | -30% |

Quadro 2: CAGR Faturamento

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o quadro acima é possível observar um crescimento médio entre os anos 2001 e 2010 de trinta por cento negativos, ou seja, a empresa vem perdendo em média, 30% de seu faturamento a cada ano. Estes dados mostram o quanto a produtora vem, gradativamente, perdendo espaço e reconhecimento no mercado.

3.3 MOTIVOS DA DECADÊNCIA

Em uma das entrevistas realizadas, foi possível entender o porquê de toda esta mudança na produtora. O gerente da RBSTV, o qual também responde pela Vídeo, acompanhou todo o processo e explicou em detalhes o que aconteceu e os motivos da decadência da produtora de vídeo. Segundo ele,

Os principais motivos para as mudanças ocorridas foram o avanço da tecnologia e a facilidade de acesso a elas. Quando o dólar estava 3 por 1, ficava muito restrito a aquisição de equipamentos para esse tipo de serviço que a vídeo prestava. Somente empresas que tinham um capital representativo consigam adquirir tais tecnológicas. Por isso, antigamente a Vídeo era detentora não só de equipamentos exclusivos e avançados como também de grandes profissionais (GERENTE DA RBS).

Atualmente, com a massificação das tecnologias e com a grande facilidade de acesso, as pessoas estão se qualificando e montando pequenas empresas com maior ou igual qualidade que a oferecida pela produtora em questão. Outro motivo foi que a Produtora deste estudo não aproveitou de forma competitiva e eficaz a vantagem que ela possuía entre as demais. Ela não investiu em equipamentos e nem em estrutura para vencer a concorrência. A vantagem competitiva que ela possui por estar fisicamente lotada em um prédio com duas emissoras de televisão é muito grande. Entretanto, como houve uma desmotivação dos diretores com relação ao faturamento eles preferiram “anexar” a produtora às emissoras para torná-la um apoio a equipe comercial. A consequência desta decisão foi a perda de pessoal, de estrutura e de equipe qualificada para atender aos clientes.

3.4 CONCORRÊNCIA

Foi desenvolvida uma matriz da concorrência com o intuito de entender um pouco melhor a oferta de produtos e serviços de empresas que participam do mesmo mercado. Em um eixo constam os serviços mais comuns ofertados no segmento da Vídeo e no outro constam duas empresas de pequeno porte que concorrem com a produtora de forma direta, bem como duas concorrentes que não atuam no mesmo segmento por atenderem clientes de grande porte, conforme segue:

| Cientes / Produtos e Serviços | RBS Vídeo Produções | Concorrente Pequeno 1 | Concorrente Pequeno 2 | Concorrente Grande 1 | Concorrente Grande 2 |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Grandes produções Videofonográficas | | | | X | X |
| Produção Comerciais junto às agências | | | X | X | X |
| Captação de imagens | X | | X | X | X |
| Produção comerciais simples | X | X | X | X | X |
| Edição e Finalização de Comerciais | X | X | X | | X |
| Cadastramento na Ancine | X | | | X | X |
| Cópias de mídias | X | | | | X |
| Vantagens com emissoras de Televisão | X | | | | |

Quadro 3: Matriz da concorrência
Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa identificou os principais serviços oferecidos pelas produtoras de Porto Alegre com o intuito de diferenciar as suas atuações buscando ter subsídios e entender o posicionamento da Vídeo neste ambiente. Foram contatadas quatro empresas para entender a abrangência da prestação de serviço e suas limitações. A coleta foi pequena, com apenas quatro concorrentes, mas já proporcionou um entendimento sobre as vantagens e desvantagens da Vídeo frente às demais.

É possível observar que as grandes produções de obras videofonográficas e produções demandadas pelas agências de publicidade não são ofertadas nem pela Vídeo em pelas empresas de pequeno porte. A RBS Vídeo domina a atuação nos serviços de captação de imagens, produção, edição e finalização de simples comerciais, juntamente com as demais. Contudo, esta matriz nos permite constatar que a Vídeo possui uma vantagem competitiva frente as pequenas produtoras. Ela possui cadastro junto a Agencia Nacional de Cinema, o qual permite a certificação de obras publicitárias. É uma taxa que todo e qualquer comercial precisa pagar para pode veicular em emissoras de televisão. É possível perceber que só as grandes produtoras possuem este cadastramento. Isso acontece, pois este órgão regulador possui algumas exigências para permitir este tipo de serviço, e muitas das pequenas produtoras não atendem aos requisitos. Por este motivo e estando a Vídeo inserida dentro de emissoras de televisão com características distintas, possui muitas vantagens competitivas no mercado que podem ser aproveitadas de maneira correta, impulsionando uma recuperação gradativa de mercado.

3.5 MELHORIAS PROPOSTAS

Após a análise dos resultados obtidos através das coletas de dados propostas no presente estudo foram levantados determinados pontos que, se aplicados, poderão aperfeiçoar não somente a atuação da produtora no mercado, como também, favorecer o incremento de receita da Vídeo, e de forma indireta, da RBS TV e da TVCom, favorecendo a implementação do projeto proposto. Entre os pontos levantados estão:

Tabela de Preços: Atualmente, a produtora não possui uma tabela formal de preços, estando na percepção do atendente estabelecer qual o valor será cobrado por um determinado serviço. Conforme o coordenador da produtora:

Como eu sempre cuidei dessa parte financeira e sou o contato dos clientes na Vídeo, a incumbência de sugerir os preços fica sob minha responsabilidade. Nunca tivemos, aqui, uma diretriz ou uma regra que norteasse isso. Muitas vezes, a equipe comercial vende a produção do VT como um serviço agregado e tenho que baixar o preço. Não fico confortável com essa situação, mas não conseguirei mudar isso sozinho. (COORDENADOR DA RBS VÍDEO)

Sugere-se que seja implementada uma tabela, através de uma pesquisa de mercado comparando os valores cobrados pela concorrência, estabelecendo assim uma valoração dos serviços realizados pela Vídeo. Nesta linha, pretende-se também estipular descontos máximos para os “produtos” oferecidos pela produtora.

Pesquisa de Satisfação: Foi detectada na pesquisa com os atuais clientes da Vídeo que não existe um canal de comunicação que possibilite a integração entre suas necessidades e os serviços oferecidos pela Vídeo. A percepção deste déficit ficou evidente na coleta de dados por ser uma resposta unânime nas entrevistas. Os anunciantes se sentem lesados por problemas de processos e burocracias administrativas. A produção ou edição de vídeos deve ser muito ágil e flexível já que estes materiais precisam ser veiculados. Não pode haver atrasos ou até mesmo restrições financeiras no processo de pagamento, pois isso atrasa muito a veiculação de mídia na televisão. Os clientes relatam, ainda, que estes problemas prejudicam a imagem da Televisão e do atendimento geral. Segundo um cliente do mercado de entretenimento:

Tinha uma mídia de uma peça teatral que iria acontecer quatro dias após eu ir na produtora. Era muito importante para mim que eu conseguisse veicular minha campanha a partir do dia que fui lá. Infelizmente o material só foi finalizado e começou a veicular dois dias após ter ido na RBS. Com isso eu perdi dois dias de divulgação, a RBS perdeu de vender dois dias de mídia e conseqüentemente perdi público que imaginava receber. A burocracia e a falta de organização muitas vezes atrapalham as necessidades de nós, anunciantes (CLIENTE 1).

Foi citado no referencial teórico as quatro etapas para uma empresa reduzir o numero de consumidores perdidos apresentada por Kotler (1998). Sugere-se, neste caso, aplicar esta teoria para solucionar este problema levantado. A primeira delas é definir a taxa de retenção de clientes atuais. Depois, deve-se buscar as causas que levaram os consumidores a abandonarem a empresa procurando administrar melhor as causas para que não voltem a se repetir. Após esta etapa, a empresa precisa estimar o lucro não contabilizado, ao perder clientes. Por último, a empresa precisa calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Este valor deverá ser destinado à redução da taxa de abandono caso o custo for inferior ao lucro perdido. O autor coloca que a melhor alternativa de reduzir a taxa de

abandono é entregar alta satisfação aos clientes. A importância desta citação fica evidente no caso estudado, pois entender e se aprimorar para diminuir a insatisfação é um passo fundamental na RBS Vídeo Produções.

Sugere-se, portanto, realizar pesquisas de satisfação com os clientes e proporcionar um canal de comunicação para satisfazer os envolvidos. Espera-se com a criação desta ferramenta, que a produtora consiga entender melhor as necessidades dos clientes, e formular proposta de melhorias, obtendo identificação de dificuldades mais rápidas, podendo tomar planos corretivos com maior agilidade.

Incentivo a Vendas: Apesar de estar fisicamente dentro do prédio da RBS TV e TVCom, grande parte dos funcionários desconhece o potencial e a essência da produtora. A área comercial, por exemplo, não utiliza deste artifício como argumento de venda e desta vantagem competitiva de um serviço agregado a venda de espaço publicitário, visto que não há nenhuma cobrança ou incentivo para que isto seja realizado. Como forma de explorar esta oportunidade, sugere-se que seja incluída uma meta mínima para todos os executivos da área comercial das emissoras, um valor mensal para comercialização de serviços realizados pela Vídeo. Este tipo de artifício foi recentemente utilizado pela empresa para direcionar vendas em outros veículos do Grupo RBS, que naquele momento eram considerados estratégicos para a empresa.

Criação de nova Marca: Como a maioria das empresas do grupo RBS são líderes nos segmentos em que atua, espera-se que estas empresas possuam um maior valor nos serviços e/ou produtos ofertados por elas. Esta percepção é transmitida também para a RBS Vídeo Produções, apesar de que na prática os seus preços – até porque não há uma precificação de seus serviços – é igual ou, em quase a totalidade dos casos, inferior a concorrência. Neste sentido, sugere-se uma alteração do nome retirando dele a nomenclatura derivada do grupo RBS, tornando a nova marca identificada com o posicionamento no nicho de mercado que ela pretende atender.

Posicionamento: Percebeu-se que há um desconforto por parte da empresa em incentivar o crescimento da Vídeo em virtude de que o mercado que ela atua é uma grande fonte de receitas para as empresas que mais injetam dinheiro no grupo, as agências de publicidade. Como forma de não criar atrito, é necessário um novo posicionamento que passa pela desistência em lutar pelos grandes e médios anunciantes, e focar nos pequenos e novos. A produtora precisa focar seus esforços, apenas, nos pequenos anunciantes que não possuem condições de ter um intermediário de agências de publicidade. Os pequenos anunciantes têm o potencial de melhorar muito o faturamento não só da produtora estudada como também a das

emissoras de televisão. A emissora TVCom poderá ser muito beneficiada com esta ação, visto que ela atende muito o pequeno anunciante. Esta ação de segmentação e posicionamento é imprescindível para nortear processos, estratégias, regras e missão da empresa.

Portanto, verificou-se que existem deficiências que precisam ser corrigidas para haver sinergia entre as necessidades do mercado, da empresa e dos clientes. Os entrevistados relataram problemas e ajudaram a compor as melhorias propostas. Concluiu-se que a produtora oferece, sim, oportunidades de aumentar o seu faturamento aliado ao das emissoras de televisão caso esse esforço seja importante para o Grupo e as sugestões sejam aplicadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade do mercado está exigindo cada vez mais das empresas a capacidade de rápidas mudanças aos fatores externos. Os avanços tecnológicos permitem trocas de informações em tempo real e atualização constante, permitindo que as empresas tenham a capacidade de se antecipar às exigências do ambiente externo com o intuito de garantir a permanência no mercado. Para ter essa garantia, é necessário buscar um comprometimento em se manter atualizada com as imposições que o mercado exige, buscando a identificação e realização das necessidades dos clientes internos e externos.

O objeto de pesquisa deste trabalho, a RBS Vídeo Produções, é um exemplo real de quão importante é este exercício de planejamento e pesquisa de mercado. Foi constatado, através das entrevistas aplicadas, dos documentos analisados e do faturamento dos últimos dez anos da empresa que a produtora perdeu muita participação no segmento onde atua por não ter percebido as mudanças e não ter se adaptado a elas. Reflexo disto é a queda acentuada de faturamento da produtora nos últimos anos. Dentre os motivos constatados na pesquisa verificou-se: falta de investimento em estrutura e pessoal, facilidade de acesso às tecnologias aos concorrentes, falta de foco e de posicionamento de mercado. Deste resultado se pode tirar como conclusão que a organização possui suas debilidades internas. Entretanto, das informações coletadas nas entrevistas definiram-se quais eram realmente importantes para a atual situação da empresa e que pudessem servir de base para as ações da forma mais adequada possível.

Nesta etapa, foi percebido que hoje os produtos e serviços oferecidos pela Vídeo possuem qualidade tecnológica similar aos seus concorrentes diretos. Como os equipamentos utilizados para a produção destes materiais pouco diferenciam quando comparado aos seus concorrentes, visto que a tecnologia nos dias de hoje está muito mais acessível que no passado, no auge da produtora, e como não há maneiras de impedir este avanço, a empresa deve se utilizar seus diferenciais internos para conseguir uma vantagem competitiva sobre os demais.

Também foi constatado que a percepção dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pela Vídeo, não possuem uma diferenciação significativa sobre seus principais concorrentes. Porém, a empresa se destaca por oferecer um serviço agregado e facilitador. Como fator positivo e determinante na escolha dos clientes citamos a marca RBS. Esta pesa

uma vez que se trate de empresa líder e conseqüentemente com um valor percebido perante o mercado acima dos concorrentes, apesar de na prática, isso não ocorrer na produtora.

Com estas análises realizadas, pode-se evoluir para um conjunto de sugestões que visam a auxiliar a Vídeo a retomar seu crescimento. O presente estudo buscou subsídios na proposição de melhorias e ações que agreguem valor para a RBS Vídeo: Padronização da tabela de preços e descontos para valorizar os serviços da Vídeo, evitar incoerências e aumentar a credibilidade; Criação de um canal de comunicação entre a empresa e os clientes a fim de valorizar as necessidades dos anunciantes; Incluir incentivo de vendas para a RBS vídeo a fim de disseminar entre as pessoas desinformadas o potencial da produtora e explorar ao máximo capacidade de produção; e, por fim, e a mais importante proposta é reformular e planejar o posicionamento desta empresa. A produtora precisa focar seus esforços, apenas, nos pequenos anunciantes que não possuem condições de ter um intermédio de agências de publicidade para não competir nem de maneira indireta com elas que são muito decisivas na formação de opinião dos grandes clientes.

A maior limitação que este trabalho enfrentou foi a dificuldade para contatar os concorrentes. A busca de informações foi demorada e muito trabalhosa. Por este motivo que a matriz da concorrência não teve a profundidade que era planejada para este trabalho. Pontos mais relevantes foram sendo descobertos ao longo da pesquisa para propor as melhorias e responder a questão norteadora.

Para pesquisas futuras na área, sugerem-se duas questões: A primeira refere-se a um estudo e uma remodelação nos processos da RBS Vídeo. Esse estudo teria como finalidade agilizar e melhorar o atendimento, visando sempre a aumentar a facilidade e simplificação para os clientes. A segunda sugestão é criar uma ferramenta de CRM (Customer Relationship Management ou Gestão de Relacionamento com o Cliente). Essa é uma abordagem que coloca o cliente no centro do desenho dos processos do negócio, sendo desenhado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, procurando atendê-las da melhor maneira. Essa é uma estratégia muito atual, que utiliza soluções tecnológicas para satisfazer os clientes.

Enfim, as sugestões estão propostas e estas ações podem ser implantadas até mesmo separadamente. Cabe aos responsáveis tomarem as decisões mais adequadas. Contudo, as medidas devem ser realizadas, pois na situação atual, há um grande desperdício de mercado e faturamento. As iniciativas propostas, se colocadas em prática, podem alavancar não somente o faturamento e a participação do mercado da produtora estudada como também agregar valor de forma indireta as emissoras de televisão do Grupo RBS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Administração Estratégica de Mercado**. 7° Ed. Porto Alegre Bookman, 2007

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: ed. Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERRIGAN, John. **Marketing de segmentação**. São Paulo: Makron, 1994

BRETZKE, Miriam. **O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para competir em tempo real: Integração entre Tecnologia da informação e Marketing** / São Paulo: FGV/EAESP. Tese (Pós-Graduação). Fundação Getulio Vargas, 1999.

CAMP, Robert C. **Benchmarking O caminho da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHURCHILL, G. A & PETER, P. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, R. D. & SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COUGO, Ricardo L. **A importância do marketing e a implementação do planejamento de marketing**. Bagé: UFRGS-URCAMP, 1998.

FERRAZ, J.C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLICK. U. Dados verbais: uma visão geral. In U. FLICK. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006

GRUPO RBS. Disponível em:

<http://www.gruporbs.com.br/quem_somos/index.php?pagina=grupoRBS> Acesso em: 08 de agosto de 2010.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: MakronBooks, 1996.

INVESTOPEDIA. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>>. Acesso em: 22 de outubro de 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000/1992.

KOTLER Philip, KELLER Kevin. **Administração de Marketing** 12º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

_____. **Marketing estratégico**. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. e. SP: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing Essencial**: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

NICKELS, Willian G. & WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PENNY M. Simpson. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDHUSEN, R.: **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROSA, Fernando. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. São Paulo: FEA/USP. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, 2001.

TALARICO, Renata F. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas**. São Paulo: FGV. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TEIXEIRA, S. **Planejamento: Gestão das Organizações**. [S.l]: [S.n], 2005.

TZU, S. *“A Arte da Guerra”* Ed. Record, 21a Edição, Rio de Janeiro, 1999.

WEINSTEIN. **A Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WESTWOOD, J. **Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. K. **Case Study Research, Design and Methods**. 3 ed. Newbury Park: Sage Publications, 2002.

APÊNDICE A - ROTEIRO

A autora estruturou dois roteiros para aplicar em entrevistas semi-estruturadas com os seguintes grupos:

1) Funcionários internos: Gerente executivo - responsável pelo produto; Coordenador Administrativo da RBS TV e da TV COM; Coordenador da Video Produções; e Assistente da área Marketing.

Segue roteiro utilizado nas entrevistas:

- a) Comente um pouco sobre o que você conhece sobre o histórico da produtora de vídeo.
- b) Como você descreveria o mercado de atuação da produtora?
- c) Como você avalia a atuação da produtora hoje em dia no mercado? Isso foi sendo modificado com o passar do tempo?
- d) Que tipos de serviços os clientes mais buscam na Vídeo?
- e) Qual a sua percepção sobre o porquê que os clientes escolhem a video? Em quais situações ela deixa de ser uma opção para a edição de VT?
- f) Quem você considera ser os principais concorrentes da Vídeo?
- g) O que os concorrentes oferecem aos clientes que a Video não pode oferecer? E qual o impacto desta falta de recurso nos resultados?
- h) Pela sua experiência no ramo, o que o cliente busca ao procurar a Video?
- i) Existe alguma pesquisa de satisfação com os clientes? Caso não exista: quais as razões para isso?
- j) A seu ver, por que a empresa perdeu uma grande parcela do mercado?
- k) O que é preciso mudar na Vídeo Produções para aumentar, significativamente, sua participação no mercado?
- l) Como você encara o fato de a video estar fisicamente lotada dentro do prédio da RBS TV? Uma vantagem competitiva ou uma desvantagem frente os concorrente? Por quê?

2) Clientes: Clientes fiéis da Produtora.

- a) Desde quando és cliente da Vídeo?
- b) Quais os serviços você utiliza na Vídeo?
- c) Por que sua empresa escolhe a Vídeo para realizar estes serviços? Em que ela se diferencia das concorrentes? Por quê? Quais você considera serem os principais concorrentes da Vídeo?
- d) Como é o atendimento da Vídeo? Ele vai ao encontro das suas expectativas?
- e) O que você mudaria na Vídeo? Por quê?