



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**EULER ALVES BRANDÃO**

**A ESTÉTICA DO *MARKETING*: A PROPAGANDA COMO  
CONDUTOR NA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO VAREJO DE  
ELETRODOMÉSTICOS BRASILEIRO**

**Belo Horizonte**

**2011**

**EULER ALVES BRANDÃO**

**A ESTÉTICA DO *MARKETING*: A PROPAGANDA COMO  
CONDUTOR NA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO VAREJO DE  
ELETRODOMÉSTICOS BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

**Belo Horizonte  
2011**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **EULER ALVES BRANDÃO**, REGISTRO Nº 69/2011. No dia 29 de abril de 2011, às 15:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 05 de abril de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "**A Estética do Marketing: A Propaganda como Condutor na Estratégia de Diferenciação no Varejo de Eletrodomésticos Brasileiro**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(x) APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29 de abril de 2011.

NOMES

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

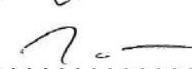
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
(FUMEC/MG)

Prof. Dr. José Edson Lara  
(Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo/MG)

Prof. Dr. João Luis Anzanello Carrascoza  
(Escola Superior de Propaganda e Marketing/SP)

ASSINATURAS

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

Para minha família e meus amigos,  
cujo apoio é base de todas as conquistas.

## AGRADECIMENTOS

Acima de todas as coisas, agradeço a Deus por proporcionar saúde e paz.

À Áurea e Leo por me despertarem a curiosidade e a vontade da busca.

À Gisele, pela paciência e incentivo em todas as horas.

Ao Júlio, pela confiança e pelo desprendimento.

À Lívia, Josélia e Leonardo pelo interesse e incentivo.

Ao Prof. Reynaldo, pelas valiosas orientações, mas principalmente pela luz e pelas conversas sempre agradáveis e sábias, compartilhando com paciência seu vasto conhecimento.

Ao Prof. Carlos Alberto, responsável direto pela minha admissão no programa, e companheiro de boas e esclarecedoras prosas.

Ao Ricardo, pela disponibilidade, confiança e transparência.

Ao Prof. Carrieri por apresentar de forma sistematizada novos pontos de vista sobre a humanidade e a geração de conhecimento.

Aos professores e funcionários do CEPEAD que sempre se mostraram acessíveis e disponíveis.

Ao Prof. Cid, companheiro de todas as horas, e fundamental na estruturação desta pesquisa.

Ao Prof. Carrascoza, pelo interesse e disponibilidade.

Aos funcionários da Pro Brasil, cujo apoio foi fundamental na construção dessa caminhada.

À Dayse, pelo empenho e paciência.

"Por isso, vendo e tendo a certeza de estar vendo, Roberto possuía a única segurança com a qual os sentidos e a razão podiam contar, ou seja, a certeza de estar vendo alguma coisa; e essa alguma coisa era a única forma de ser a respeito da qual ele podia falar, o ser não sendo senão o grande teatro do visível, disposto na concha do Espaço - o que já nos diz bastante sobre aquele século bizarro".

(Umberto Eco, **A ilha do dia anterior**)

"O senhor... Mire veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam. Verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra, montão".

(João Guimarães Rosa, **Grande Sertão: Veredas**)

## RESUMO

O varejo de eletrodomésticos no País apresenta-se como um dos principais setores econômicos se considerados os investimentos em publicidade nos últimos anos. Trata-se de um setor altamente concorrido e concentrado. Seus principais integrantes utilizam-se largamente da propaganda como estratégia de comunicação e promoção de vendas. Nesse contexto, destaca-se o expressivo crescimento relativo da empresa Ricardo Eletro, de origem mineira, que no período de cinco anos saltou da 14ª posição para a 2ª no ranking de vendas do setor. Esta pesquisa investigou as estratégias competitivas adotadas pela empresa em nível tanto empresarial quanto funcional, a partir da visão de seu principal estrategista, procurando identificar os elementos que pudessem explicar tal desempenho. Nesse sentido, especial atenção foi dedicada à sua estratégia de comunicação, uma vez que, supostamente, esta seria o “condutor de singularidade” da empresa pesquisada, dada a relevância da propaganda em sua cadeia de valor e em seu desempenho distintivo. A partir da utilização de técnicas qualitativas e quantitativas, distribuídas em duas fases – a primeira, exploratória e a segunda, descritiva –, constatou-se que a propaganda, em especial os comerciais de TV, realmente exerce influência na decisão de compra e na imagem percebida das redes varejistas pesquisadas. Para se chegar a essa conclusão, construiu-se uma escala para mensurar o construto *imagem* e utilizou-se o modelo ARM como base para medir a eficácia (no sentido da persuasão), o que permitiu comparar as propagandas das principais redes anunciantes. Tal modelo prevê que a eficácia da propaganda se dá por meio tanto da rota central quanto da rota periférica da cognição. Isso permitiu constatar a relevância dos elementos executivos da propaganda – em especial, aqueles estéticos – como promotores da persuasão, legitimando a consideração da propaganda como objeto estético e, também, a propriedade da utilização do termo *estética do marketing*. Como resultado, pôde-se constatar que dentre os comerciais de TV pesquisados a empresa Ricardo Eletro foi apontada como detentora de uma propaganda distintiva. Tal conclusão demonstra a relevância da pesquisa ao propor a propaganda como elemento diferenciador em uma estratégia competitiva, em especial no mercado analisado, caracterizado pela compra comparada.

**Palavras chave:** Estética do *marketing*. Estratégia de diferenciação. Propaganda. Condutores de singularidade. Eficácia da propaganda. Varejo.

## ABSTRACT

The retail of electronic goods in the Brazil is seen as one of the main economic sectors, if the investments in advertising are taken into account. This is a very concentrated and competitive sector and its members use advertising as a communication strategy and sales promotion. In this scenario Ricardo Eletro, a company from Minas Gerais state, shows a very significant growth, leaping from the 14<sup>th</sup> position to the 2<sup>nd</sup> in the sales ranking of this industry in five years. This survey checked the competitive strategies adopted by the company both on the entrepreneurial and functional level considering the vision of its principal strategist, aiming at identifying the elements that could explain such performance. A very special attention was given to its communication strategy, which is supposedly the “singularity driver” of the company in question due to the importance of advertising in its value chain and in its distinctive performance. Using quantitative and qualitative techniques, divided into two phases – the first one, exploratory and the second, descriptive – it was concluded that advertising, particularly the ads on TV, really influence the purchase and the image of the retail chains under survey. To reach this conclusion, a scale was devised in order to measure the construct *image* and the model ARM was used as a base to evaluate the effectiveness (persuasion), which allowed a comparison among the advertising campaigns of the main retail chains of this industry. This model predicts that the efficacy of advertising happens through the central and peripheral route of cognition. This fact confirmed the relevance of execution elements in advertising – specially the aesthetic ones – as promoters of persuasion, justifying the consideration of advertising as an aesthetic object, as well as the use of the term *aesthetic marketing*. As a result, it is observed that among the TV commercials researched, Ricardo Eletro was shown as the one with a very distinctive advertisement. Such conclusion indicates the significance of the survey when it proposes advertising as the element which makes all the difference in a competitive strategy, especially in the market analyzed, characterized by shopping goods.

**Key words:** *Aesthetic marketing*. Differentiation strategy. Advertising. Singularity drivers. Advertising effectiveness. Retail.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Eixos de abordagem na literatura estratégica.....	32
FIGURA 2 – Elementos da formulação estratégica .....	37
FIGURA 3 - Geração de vantagens competitivas sustentáveis .....	48
FIGURA 4 - Determinantes do sucesso em negócios distintos.....	50
FIGURA 5 - Modelo conceitual ARM.....	102
FIGURA 6 - Métodos e técnicas de pesquisa.....	125
FIGURA 7 - Caracterização dos entrevistados .....	132
FIGURA 8 - Modelo hipotético de pesquisa.....	205

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Distribuição dos entrevistados, segundo gênero.....	163
GRÁFICO 2	Distribuição dos entrevistado, segundo estado civil.....	163
GRÁFICO 3	Distribuição dos entrevistados, segundo a idade .....	164
GRÁFICO 4	Distribuição dos entrevistados, segundo a renda familiar .....	164
GRÁFICO 5	Distribuição dos entrevistados, segundo a escolaridade.....	165
GRÁFICO 6	Distribuição dos entrevistados, segundo o número de filhos.....	165
GRÁFICO 7	Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo o gênero .....	184
GRÁFICO 8	Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo estado civil ...	184
GRÁFICO 9	Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo a idade .....	185
GRÁFICO 10	Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo a renda familiar .....	185
GRÁFICO 11	Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo a escolaridade .....	186
GRÁFICO 12	Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo o número de filhos .....	186
GRÁFICO 13	Varejista no qual os entrevistados adquiriram algum produto .....	187
GRÁFICO 14	Respostas dos entrevistados à pergunta se já haviam assistido a propaganda sobre a qual responderam à pesquisa.....	187
GRÁFICO 15	Percentual dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa que assistiram ou não a propaganda sobre a qual responderam à pesquisa, por varejista .....	187

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Classificação de abordagem conteúdo/processo.....	30
QUADRO 2	Fases da pesquisa em estratégia empresarial .....	33
QUADRO 3	Fases históricas da propaganda.....	76
QUADRO 4	Elementos de impacto na eficiência da propaganda pela rota central.....	103
QUADRO 5	Elementos de impacto no desempenho da propaganda pela rota periférica.....	104
QUADRO 6	Critérios para adequação da solução fatorial encontrada.....	174
QUADRO 7	Variáveis criadas para mensurar os sete sub-estruturas encontrados para medir a Imagem de lojas de eletrodomésticos .....	183

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Os modelos de estratégia.....	29
TABELA 2	As escolas do pensamento estratégico e seus autores .....	30
TABELA 3	Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão .....	166
TABELA 4	Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal.....	170
TABELA 5	Solução fatorial dos construtos do modelo .....	175
TABELA 6	Solução fatorial dos construtos do modelo .....	177
TABELA 7	Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC).....	179
TABELA 8	Validade convergente dos construtos.....	180
TABELA 9	Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981).....	182
TABELA 10	Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão .....	188
TABELA 11	Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal.....	191
TABELA 12	Solução fatorial do construto composição do comercial.....	195
TABELA 13	Solução fatorial do construto avaliação do comercial.....	196
TABELA 14	Solução fatorial do construto imagem da empresa.....	197
TABELA 15	Solução fatorial dos construtos intenção de compra e comunicação boca a boca .....	198
TABELA 16	Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC).....	198
TABELA 17	Validade convergente dos construtos.....	199
TABELA 18	Validade discriminante dos construtos por meio do método de Fornell e Larcker (1981) .....	202
TABELA 19	Estimativas de mensuração do modelo proposto – apenas relações entre os construtos .....	206
TABELA 20	Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre o construto avaliação do comercial e suas variáveis.....	207
TABELA 21	Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre os construtos reflexivos do construto Composição do comercial e suas variáveis .....	208
TABELA 22	Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre os construtos intenção de compra e comunicação boca a boca e suas variáveis.....	210
TABELA 23	Estimativas de mensuração do modelo proposto – relação entre o construto imagem da empresa e as variáveis que o compõem.....	211
TABELA 24	Índices de ajuste do modelo proposto .....	212
TABELA 25	Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para os índices criados.....	215
TABELA 26	Estatística descritiva dos varejistas pesquisados com relação aos construtos que compõem o comercial .....	216
TABELA 27	Teste de homogeneidade dos variáveis .....	217
TABELA 28	Teste de diferença de média através da ANOVA .....	217
TABELA 29	Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe (quando as variâncias não são iguais).....	218
TABELA 30	Teste de Bonferroni (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média entre os varejistas .....	219
TABELA 31	Estatística descritiva dos varejistas pesquisados com relação aos itens que compõem a Imagem da empresa.....	220
TABELA 32	Teste de homogeneidade das variâncias.....	221
TABELA 33	Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe (quando as variâncias não são iguais).....	222

TABELA 34	Teste de Bonferroni (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média entre os varejistas .....	223
TABELA 35	Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para os Índices criados – por varejista .....	225
TABELA 36	Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para os Índices criados – por par de varejistas.....	225
TABELA 37	Teste de multicolinearidade para os Índices criados – por varejistas.....	226
TABELA 38	Teste de multicolinearidade para os índices criados – por par de varejistas.....	226
TABELA 39	Teste para verificar a igualdade de variância para as amostras a serem consideradas nas análises discriminantes de Box’s M – por par de varejistas.....	227
TABELA 40	Teste de igualdade de médias de Wilk’s Lambda dos índices criados – Casas Bahia e Ricardo Eletro .....	227
TABELA 41	Validade do modelo discriminante – Casas Bahia e Ricardo Eletro.....	228
TABELA 42	Matriz estrutural – itens ordenados pelo tamanho da correlação dentro da função – Casas Bahia e Ricardo Eletro .....	229
TABELA 43	Função discriminante canônica: coeficientes não padronizados e padronizados – Casas Bahia e Ricardo Eletro.....	229
TABELA 44	Valores da função nos centróides de cada grupo – Casas Bahia e Ricardo Eletro	230
TABELA 45	Resultados da classificação – Casas Bahia e Ricardo Eletro .....	230
TABELA 46	Teste de igualdade de médias de Wilk’s Lambda dos Índices – Ponto Frio e Ricardo Eletro .....	231
TABELA 47	Validade do modelo discriminante – Ponto Frio e Ricardo Eletro.....	231
TABELA 48	Matriz estrutural – itens ordenados pelo tamanho da correlação dentro da função – Ponto Frio e Ricardo Eletro.....	231
TABELA 49	Função discriminante canônica: coeficientes não padronizados e padronizados – Ponto Frio e Ricardo Eletro.....	231
TABELA 50	Valores da função nos centróides de cada grupo – Ponto Frio e Ricardo Eletro	232
TABELA 51	Resultados da classificação – Ponto Frio e Ricardo Eletro .....	232
TABELA 52	Teste de igualdade de médias de Wilk’s Lambda dos Índices – Magazine Luiza e Ricardo Eletro .....	232
TABELA 53	Validade do modelo discriminante – Magazine Luiza e Ricardo Eletro.....	233
TABELA 54	Matriz estrutural – itens ordenados pelo tamanho da correlação dentro da função – Magazine Luiza e Ricardo Eletro.....	233
TABELA 55	Função discriminante canônica: coeficientes não padronizados e padronizados – Magazine Luiza e Ricardo Eletro.....	233
TABELA 56	Valores da função nos centróides de cada grupo – Magazine Luiza e Ricardo Eletro.....	233
TABELA 57	Resultados da classificação – Magazine Luiza e Ricardo Eletro .....	234
TABELA 58	Penetração de eletrodomésticos em lares brasileiros .....	256
TABELA 59	Maiores do comércio por vendas – setor varejo eletroeletrônico .....	257
TABELA 60	Ranking 30 Maiores Anunciantes Brasileiros 2009.....	258
TABELA 61	Investimentos .....	259

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA - Ausentes ao acaso  
ACAA - Ausente completamente ao acaso  
AFC - Análise Fatorial Confirmatória  
AFE - Análise Fatorial Eexploratória  
AGFI - Índice de qualidade de ajuste calibrado  
ARM - Advertising Response Modeling  
AVE - Average Variance Extracted, ou Variância Média Extraída  
CC - Confiabilidade Composta  
CR - Composite Reliability  
GFI - Índice de qualidade de ajuste  
KMO - Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin  
MEE - Modelagem de Equações Estruturais  
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento  
RBV- Resource Based View  
RMSEA - Raiz do erro quadrático médio de aproximação  
SC - Sujeitos Comunicantes  
SCP - Structure-Conduct-Performance  
SD - Sujeito Destinatário  
SE - Sujeitos da Enunciação  
SI - Sujeitos Interpretantes  
TBR - Teoria Baseada em Recursos  
TEB - Teste de Esfericidade de Bartlett  
VCS - Vantagem Competitiva Sustentável  
VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade imperfeita, Organização

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
2.1	Estratégia e vantagem competitiva .....	25
2.1.1	A gestão estratégica, os estudos organizacionais e a economia das organizações .	34
2.1.2	Visão baseada na estrutura-conduta-desempenho .....	38
2.1.2.1	Cadeia de valor .....	41
2.1.2.2	Modelo de negócio .....	42
2.1.3	Visão baseada em recursos .....	44
2.1.4	A teoria dinâmica na estratégia.....	49
2.2	Diferenciação.....	52
2.2.1	Condutores de singularidade.....	54
2.2.1.1	Critérios de uso e sinalização e propaganda .....	54
2.3	<i>Marketing</i> estratégico .....	55
2.3.1	Raízes filosóficas da estética .....	59
2.3.2	A estética nos estudos organizacionais e nas ciências sociais – Visões epistemológica e utilitarista .....	65
2.3.3	A propaganda como objeto estético.....	71
2.3.4	A percepção e a interpretação na estética.....	73
2.3.5	Histórico da propaganda e indústria criativa .....	75
2.3.6	A teoria semiótica e a propaganda.....	79
2.3.7	A propaganda e a persuasão .....	87
2.3.8	A propaganda de varejo.....	92
2.3.9	O texto no comercial de varejo.....	95
2.3.10	Imagem de produtos e preços na propaganda de varejo .....	96
2.3.11	A criatividade nas mensagens em propagandas de varejo .....	96
2.3.12	O emprego das cores nas propagandas de varejo .....	97
2.3.13	Efeitos sonoros e visuais.....	98
2.3.14	As rotas central e periférica e o modelo ARM .....	99
2.3.15	Posicionamento de mercado .....	105
2.3.16	Marca e identidade corporativa .....	107
2.3.17	Imagem de marca.....	109
2.4	Empreendedorismo .....	110
2.4.1	O papel do empreendedor na teoria econômica.....	110
2.4.2	O processo decisório do empreendedor .....	116
2.4.3	Empreendedorismo e racionalidade.....	119
2.4.4	A Estratégia na escola empreendedora .....	123
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA E TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS</b> .....	125
3.1	Entrevista em profundidade com fundador e principal executivo da empresa pesquisada.....	127
3.2	Análise semiótica das propagandas, por especialista.....	129
3.3	Entrevistas em profundidade .....	130
3.4	Grupos de foco.....	133
3.5	Levantamento (survey) .....	134
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	138
4.1	Fase exploratória/qualitativa.....	
4.1.1	Entrevista em profundidade com fundador e principal executivo .....	
4.1.2	Análise semiótica das propagandas, por especialista.....	139
4.1.3	Entrevistas em profundidade .....	159
4.1.4	Grupos de foco.....	160
4.2	Fase descritiva/quantitativa .....	162

4.2.1	Primeira fase - Validação de uma escala para mensurar a imagem de redes de lojas de varejo de eletrodomésticos .....	163
4.2.1.1	Análise exploratória dos dados.....	163
4.2.1.1	Caracterização da amostra .....	163
4.2.1.2	Análise descritiva dos dados.....	165
4.2.1.2.1	Análise e tratamento dos dados ausentes.....	167
4.2.1.2.2	Outliers uni e multivariados.....	168
4.2.1.2.3	Análise de normalidade .....	169
4.2.1.2.4	Análise de linearidade .....	171
4.2.1.2.5	Análise da fidedignidade dos dados .....	172
4.2.1.2.6	Dimensionalidade dos construtos e confiabilidade interna.....	172
4.2.1.2.7	Variância média extraída e confiabilidade composta .....	179
4.2.1.2.8	Validade convergente .....	180
4.2.1.2.9	Validade discriminante .....	182
4.2.2	Conclusão da primeira fase.....	183
4.2.3	Segunda fase – Validação de uma escala e mensuração dos impactos dos elementos da propaganda na imagem de redes de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis .....	184
4.2.3.1	Análise exploratória dos dados.....	184
4.2.3.1.1	Caracterização da amostra .....	184
4.2.3.2	Análise descritiva dos dados.....	187
4.2.3.2.1	Análise e tratamento dos dados ausentes.....	190
4.2.3.2.2	Outliers uni e multivariados.....	191
4.2.3.2.3	Análise de normalidade .....	191
4.2.3.2.4	Análise de linearidade .....	193
4.2.3.2.5	Análise da fidedignidade dos dados .....	194
4.2.3.2.5.1	Dimensionalidade dos construtos e confiabilidade interna.....	194
4.2.3.2.5.2	Variância média extraída e confiabilidade composta .....	198
4.2.3.2.5.3	Validade convergente .....	199
4.2.3.2.5.4	Validade discriminante .....	201
4.2.3.2.5.5	Validade nomológica.....	203
4.2.4	Criação de índices sobre os construtos que compõem o comercial .....	213
4.2.5	Comparação da composição do comercial entre os varejistas pesquisados.....	213
4.2.6	Comparação da imagem da empresa entre os varejistas pesquisados.....	219
4.2.7	Análise discriminante com base nos componentes do comercial comparativa par a par entre os varejistas pesquisados .....	224
4.2.7.1	Primeiro par: Ricardo Eletro e Casas Bahia .....	227
4.2.7.2	Segundo par: Ricardo Eletro e Ponto Frio.....	230
4.2.7.3	Terceiro par: Ricardo Eletro e Magazine Luiza.....	232
4.3	Conclusões.....	234
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>236</b>
5.1	Recomendações .....	241
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>242</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>258</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>267</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A propaganda, entendida como uma instituição calculista, origina-se de um impulso comercial bastante específico de promover vendas. Os primeiros anunciantes foram pioneiros na ideia de que a revolução industrial poderia trazer consumo de massa através de comunicação de massa (PINCAS; LOISEAU, 2008).

A arte da propaganda em nossos dias, no entanto, progrediu consideravelmente além do uso de simples técnicas para anunciar a disponibilidade de produtos e serviços: ela se aventurou no domínio da persuasão, e suas categorias retóricas tornaram-se onipresentes no discurso social contemporâneo. A propaganda contemporânea é caracterizada por uma mistura de ciência e arte, por empregar tanto a estética para influenciar como as pessoas *percebem* produtos e serviços, quanto as ferramentas da psicologia e estatística para acessar os efeitos dessas técnicas no comportamento do consumidor (BEASLEY; DANESI, 2002). Segundo McFall (2004), os anunciantes podem manipular a relação entre *significado* e *realidade* pela apropriação de significados preexistentes para gerar valor em produtos, tornando a propaganda contemporânea uma "indústria cultural", uma instituição envolvida em poder e sofisticação.

No Brasil, se no início do século XX contavam-se cerca de 40 escritórios especializados em propaganda, no final do século existiam mais de 3 mil agências, empregando cerca de 70 mil profissionais, e o setor contava com rígida regulamentação através de leis, normas-padrão e código de ética próprio (CADENA, 2001). Em 2004, o Gunn Report, maior levantamento internacional sobre desempenho de agências de propaganda, coloca pela primeira vez o país entre os mais premiados do mundo (em terceiro lugar), atrás apenas dos EUA e do Reino Unido: sem dúvida, a propaganda brasileira possui uma história de conquistas, avanço e sucesso (ABAP, 2005).

O mercado nacional de eletrodomésticos se expandiu continuamente entre os anos de 2006 e 2009. Segundo a Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (ELETROS), entidade que representa os principais fabricantes do setor, as vendas da indústria apresentam consistente crescimento nos últimos anos, demonstrado por uma alta taxa de presença nos lares brasileiros. Em 2009 havia fogões, refrigeradores e televisores em mais de

93% das residências do país (ELETROS, 2011), como mostra a TAB. 58, ANEXO A. Ao se comparar a presença de eletrodomésticos nos lares brasileiros entre 2009 e 2006, verifica-se a intensidade desse crescimento: 50,8 milhões de lares com televisores em 2006 contra 56,05 milhões em 2009 (crescimento de 10,33%). O mesmo ocorrerá em relação a refrigeradores (+ 12,32%), máquinas de lavar (+ 23,99%), fogões (+ 8,04%) e rádios (+ 7,24%).

No Brasil, os produtos eletroeletrônicos são vendidos em vários tipos de comércio, ressaltando-se a importante presença das lojas especializadas, caracterizadas por uma linha restrita de produtos, porém com grande variedade (KOTLER, 2000). Segundo a publicação *Melhores e Maiores* (2010), nos dados consolidados e relativos a 2009, dentre os dez maiores varejistas do país pelo critério de receita operacional bruta, figuram três redes especializadas deste segmento: Casas Bahia (quarta posição no ranking), Ponto Frio (sétima posição) e Magazine Luiza (nona posição). Juntas, somaram US\$ 12,7 Bilhões por esse critério (TAB. 59, ANEXO B).

Este setor específico de atividade varejista – o comércio de eletrodomésticos – encontra-se altamente concentrado, pois as receitas operacionais brutas somadas do Ponto Frio e do Magazine Luiza representaram apenas 58% das receitas da líder, Casas Bahia, em 2009 (MELHORES E MAIORES, 2010).

Ocorreram no ano de 2010 alguns movimentos significativos de associações e aquisições no setor: o grupo Pão de Açúcar, segundo maior varejista nacional em vendas, com receita operacional bruta de US\$ 9,34 bi (MELHORES E MAIORES, 2010), adquiriu o controle do Ponto Frio e associou-se à Casas Bahia; as redes regionais Ricardo Eletro, Insinuante e City Lar também se associaram, criando a Máquina de Vendas, nova empresa, cuja receita total (resultado da soma das receitas de seus integrantes) é maior que a da Magazine Luiza (segundo informação dos sócios proprietários); e a Magazine Luiza adquiriu a rede de lojas Maia, iniciando sua expansão no Nordeste brasileiro.

Outro aspecto relevante deste setor é o fato de ser caracterizado pelo alto investimento de seus integrantes em ações de comunicação e propaganda. Por exemplo, dentre as empresas de muito maior porte e volume de vendas (como Unilever, Ambev, Itaú, Fiat e Petrobras), a Casas Bahia foi o **maior** anunciante brasileiro, com investimento de R\$ 3,05 bilhões em 2009 (IBOPE MONITOR, 2010). Além disso, outras três empresas do setor de varejo de

eletrodomésticos – Ponto Frio, Insinuante e Ricardo Eletro – figuraram neste mesmo ranking entre os trinta maiores anunciantes do país (nas posições 23, 26 e 29, respectivamente), com investimento agrupado de R\$ 1,05 bilhão (TAB. 60, ANEXO C).

Quando analisada a totalidade dos investimentos publicitários em 2009 (IBOPE MONITOR, 2010) agrupados por setor de atividade econômica, constata-se a predominância dos setores ligados à atividade varejista de modo geral (TAB. 61, ANEXO D): nas três primeiras posições, as atividades econômicas são de varejo e outras categorias deste setor ainda aparecem em outras posições no ranking. Desse modo, fica evidente que o mercado publicitário brasileiro em 2009 era constituído por uma parcela bastante significativa de anunciantes varejistas. Esse fato evidencia a consistente relação entre a atividade varejista e o investimento em propaganda, devendo esta possuir, portanto, uma importância significativa para o setor.

No entanto, contraditoriamente, constata-se a pouca quantidade relativa de pesquisas e produção acadêmica no campo do *marketing* que se ocupem das estratégias de comunicação dos varejistas, em nível tanto nacional quanto mundial. Por exemplo, em consulta à base de dados EBSCO, o resultado para a busca do assunto "propaganda + produto" traz um total de 2.777 artigos. Na mesma base, para a pesquisa "propaganda + varejo" obtém-se apenas 666 artigos (EBSCO, 2011). Na base de dados do ENANPAD, obtém-se resultado semelhante: para o termo "propaganda", 69 artigos, sendo que nenhum deles se refere à atividade varejista (ANPAD, 2011).

Considerando-se o alto investimento em propaganda observado pelos principais integrantes da atividade varejista, o fato pode estar indicando que a propaganda é um gerador de vantagem competitiva, assumindo um papel relevante na *cadeia de valor* do setor, uma vez que "elementos da estrutura industrial podem ser diagnosticados através da análise das cadeias de valores dos concorrentes em uma indústria<sup>1</sup>" (PORTER, 1989, p. 53). Nessa perspectiva, a propaganda representaria uma atividade geradora de vantagem competitiva do setor varejista brasileiro, na medida em que a estratégia de uma firma define sua configuração de atividades (logística, operações, *marketing* e vendas, serviços) e sua inter-relação: a vantagem

---

<sup>1</sup> O termo *indústria* aparece aqui e no decorrer deste trabalho como tradução do termo *industry*, originalmente usado pelo autor, na língua inglesa, e amplamente utilizado nas traduções de suas obras para o português. Seu sentido assemelha-se ao de "setor". No decorrer deste trabalho, ora será empregado um, ora o outro termo, sinônimos especificamente na literatura estratégica.

competitiva resulta da habilidade da empresa em desenvolver as atividades requeridas em sua estrutura setorial de forma significativamente mais barata ou de uma forma única, que gere valor para seus compradores (PORTER, 1991). Em outras palavras, a propaganda representaria para o setor analisado um *driver*<sup>2</sup> estratégico, uma fonte básica da vantagem competitiva, operacionalizando-a.

Nessa indústria, uma empresa em particular vem conseguindo apresentar nos últimos anos índices de crescimento acima da média do setor: a Ricardo Eletro, empresa mineira que em cinco anos saiu do 14º lugar do ranking nacional em vendas do setor (varejo de eletrodomésticos) em 2004, contando com 37 lojas, para ocupar ao final de 2009 a 4ª posição nesta mesma lista (contando 246 lojas). Em termos de faturamento, passou de R\$ 110 milhões em 2004 para R\$ 2,0 bilhões em 2009 (informações repassadas pela própria empresa). Importante ressaltar que esta empresa sempre concorreu, e continua concorrendo, em seus diversos mercados com as empresas líderes do segmento no país.

Esta pesquisa investigou as estratégias competitivas adotadas pela empresa, tanto em nível empresarial quanto funcional, a partir da visão de seu principal estrategista, procurando identificar elementos que viessem a explicar tal desempenho. Nesse sentido, especial atenção foi dedicada à sua estratégia de comunicação adotada, uma vez que, supostamente, esta seria o *condutor de singularidade*<sup>3</sup> da empresa pesquisada, dada a relevância da propaganda em sua cadeia de valor e seu desempenho distintivo.

O tema "Propaganda como elemento de estratégia competitiva" ganha especial relevância quando se trata de um setor caracteristicamente de compra comparada.<sup>4</sup> Neste cenário, a explicação pelo sucesso ou insucesso tende a ser mais complexa, uma vez que se observa homogeneidade na percepção dos consumidores das ofertas e o composto de produtos oferecidos pelas redes varejistas, como será explorado e evidenciado no decorrer deste trabalho.

---

<sup>2</sup> Drivers são determinantes estruturais das diferenças entre competidores no custo ou nos valores dos compradores de atividades, ou conjunto de atividades (PORTER, 1991).

<sup>3</sup> Porter (1989) define esse termo como sendo "as razões subjacentes pelas quais uma atividade é singular". Sem identificá-las, segundo o autor, uma empresa não poderia desenvolver inteiramente meios para a criação de formas de diferenciação ou avaliar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente.

<sup>4</sup> Bens de compra comparada são aqueles que, durante o processo de aquisição, são comparados em termos de adequação, qualidade, preço e modelo, como móveis e os principais eletrodomésticos (KOTLER, 2000).

A propaganda de varejo é ainda considerada uma forma "menor" de expressão criativa, limitando-se, muitas vezes, a meramente promover ofertas. Caracteriza-se por ser previsível e desinteressante em relação ao propósito de vender. A consequência é que todas parecem iguais (RIBEIRO *et al.*, 2003).

Isso parece confirmar o fenômeno do isomorfismo mimético, em que as organizações vão se tornando mais homogêneas, especialmente nos campos organizacionais altamente estruturados, provendo um contexto no qual os esforços individuais de lidar racionalmente com as incertezas frequentemente levam à homogeneidade na estrutura, cultura e resultados (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A partir da constatação desses elementos contextuais, emerge a seguinte questão: Como a estratégia empresarial e as estratégias funcionais de *marketing* estão combinadas de modo a poderem contribuir para um desempenho competitivo superior da empresa Ricardo Eletro, pressupondo-se que a propaganda é um *driver* para a geração de vantagem competitiva no setor analisado?

Com base nessas informações contextuais e preliminares, decidiu-se pela realização de uma pesquisa estruturada em duas etapas. Na primeira, exploratória, desenvolveu-se um estudo de caso da empresa Ricardo Eletro, buscando identificar, por meio de técnicas qualitativas, os elementos constituintes principais para a elaboração e implementação da estratégia corporativa da empresa. Essa etapa iniciou-se com uma entrevista em profundidade com o seu principal estrategista, Sr. Ricardo Nunes. Procurou-se aqui, sob a ótica dele, entender a geração de competências distintivas num mercado de compra comparada altamente concentrado e concorrido, buscando identificar sua relação com as estratégias de comunicação, dada a relevância que a propaganda assume no setor.

Ainda na etapa exploratória, realizou-se, com base em informações fornecidas pelo estrategista, uma análise semiótica, por especialista, das propagandas de TV dos principais concorrentes do setor, objetivando extrair elementos que permitissem concluir sobre o grau de similaridade/distinção entre as propagandas analisadas. Os comerciais de TV utilizados nessa e nas demais etapas da pesquisa encontram-se gravados em DVD, ANEXO E.

Os elementos extraídos da entrevista e da análise semiótica também serviram de subsídio para a realização de entrevistas em profundidade com representantes das classes sociais A, B, C e D da população de Belo Horizonte, para compreender o comportamento de compra no setor pesquisado e para obter uma leitura prévia da imagem que cada uma das principais redes de varejo de eletrodomésticos possuía perante esses públicos.

Ainda na fase exploratória, foram realizados grupos de discussão, também divididos pelo critério de classes sociais, visando debater os elementos oriundos das entrevistas pessoais em grupos maiores. Procurou-se, assim, fornecer subsídios para a elaboração de questionários a serem empregados na etapa descritiva, a realizar-se em seguida.

Na segunda etapa, descritiva, empregaram-se técnicas quantitativas. Numa primeira fase, utilizando-se da técnica *survey*, foram ouvidas 500 pessoas, representantes das classes sociais A, B, C e D, numa amostra aleatória estratificada. Buscou-se elaborar uma escala de imagem confiável voltada para os elementos constituintes da propaganda de varejo de eletrodomésticos. Intencionou-se identificar o que, dentre os elementos executivos<sup>5</sup> utilizados na propaganda de TV dos principais varejistas de eletrodomésticos, efetivamente apresentava relevância na persuasão dos receptores. Esta fase possui especial relevância por proporcionar uma abordagem inédita para a análise da eficácia de mensagens publicitárias, propondo uma métrica e, ainda, classificando os diversos elementos componentes de um comercial de TV.

Além disso, essa escala deveria ser capaz de identificar o grau de influência que esses elementos exercem na formação da opinião das pessoas sobre a imagem das empresas anunciantes e, ainda, sua influência na intenção de compra. Para isso, realizou-se outra pesquisa, também utilizando-se de uma *survey*, agora com 600 pessoas ouvidas, distribuídas aleatoriamente e estratificadas pelo mesmo critério de classes sociais. Aqui, foram analisadas campanhas de TV das principais empresas varejistas de eletrodomésticos com atuação na cidade de Belo Horizonte, na tentativa de identificar a relação entre sua veiculação e sua influência na decisão de compra. Adicionalmente, essas campanhas foram comparadas entre si, para identificar aquelas com maior poder de persuasão.

---

<sup>5</sup> Por fatores executivos entende-se, conforme abordagem proposta por Stewart e Koslow (1989) a relação de mais de 160 itens que compõem um comercial de TV, que incluem elementos como: conteúdo da informação, identificação de marca e produto, música, efeitos sonoros e visuais, formato e estrutura do comercial e texto.

Esta pesquisa justifica-se por vários motivos. Num primeiro nível, considerada a óbvia relação entre os investimentos em propaganda e a atividade no setor varejista de eletrodomésticos, pode gerar indícios e elementos comprobatórios da eficácia da propaganda na persuasão de seus receptores, no sentido tanto da formação de imagem da empresa anunciante como de sua provável influência no processo de decisão de compra.

Já num segundo nível, para a identificar os elementos da estratégia competitiva que permitiram a uma empresa com recursos claramente mais limitados que seus concorrentes, conquistar em pouco tempo um papel relevante no contexto de um setor específico altamente concorrido. Pela proximidade com seu principal estrategista, seria possível entender seu comportamento, suas motivações, seu processo de formulação estratégica e, principalmente, o modo como ocorreu a identificação e a geração de vantagens competitivas que proporcionaram o crescimento relativo distintivo já mencionado, num setor já estabelecido e maduro. Cumpre ressaltar que a atuação do Sr. Ricardo Nunes, fundador, principal estrategista e presidente da empresa pesquisada, assume um papel bem destacado se comparado a seus concorrentes: além de emprestar o nome ao negócio, ele aparece nas propagandas (que frequentemente baseiam suas mensagens na pessoa do Ricardo) e é constantemente visto nas lojas da rede.

Para a realização desta pesquisa, partiu-se da suposição básica de que o Sr. Ricardo Nunes, inegavelmente um empreendedor visionário, percebendo ser a propaganda um condutor (*driver*) estratégico em seu setor, buscou nela a construção de uma estratégia empresarial de *diferenciação*, adotando para isso, em nível de sua estratégia funcional de *marketing*, a “estética do *marketing*”<sup>6</sup> como gerador de vantagem competitiva.

A partir desse pressuposto, objetivou-se investigar como a estratégia empresarial e o *marketing* estratégico estariam contribuindo para o desempenho distintivo da Ricardo Eletro. Tal opção permitiria identificar o modelo de negócio adotado pela empresa, que, apesar do porte já bem significativo, ainda mantém características inerentes a empresas familiares, e investigar o processo de elaboração e implementação da estratégia empresarial, notadamente centrada na pessoa do Sr. Ricardo Nunes.

---

<sup>6</sup> A expressão *estética do marketing* foi proposta por Schmitt e Simonson (2002). Refere-se ao resultado do *marketing* de experiências sensoriais de empresas ou marcas, que contribui para a construção da identidade e da imagem da empresa ou da marca.

Pelas razões já demonstradas, torna-se mandatório que esta pesquisa também evidencie o papel estratégico que a propaganda desempenha na empresa, supostamente um *condutor de singularidade* gerador de vantagem competitiva, avaliando a imagem da Ricardo Eletro perante seu público-alvo comparativamente a seus principais concorrentes, identificando o nível de diferenciação percebido.

Um ponto importante também constituinte desta pesquisa é a possibilidade de identificar os fatores execucionais das propagandas de empresas integrantes do setor de varejo de eletrodomésticos que efetivamente influenciam na percepção de imagem e a intenção de compra e, nesse sentido, óbvia e prioritariamente, avaliar se de fato a propaganda da Ricardo Eletro influencia a imagem percebida da rede e nas intenções de compra.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, incluindo essa Introdução:

No capítulo 2 procede-se à revisão teórica acerca dos temas considerados relevantes para a construção desta tese: "Estratégia e vantagem competitiva", "Diferenciação", "*Marketing* estratégico", "Propaganda" e "Empreendedorismo".

No tema "Estratégia e vantagem competitiva", realiza-se uma revisão teórica das diferentes abordagens existentes no campo, explicitando a inexistência de um paradigma unificador e justificando a adoção da teoria dinâmica da estratégica como base das abordagens desta pesquisa.

Ao tratar do tema "Diferenciação", procurou-se evidenciar como, pela perspectiva da cadeia de valor, a propaganda pode representar um condutor de singularidade e proporcionar vantagens competitivas. Aqui também se procura evidenciar como estratégias de nível funcional podem ser geradoras de vantagens competitivas.

A seção dedicada ao tema "*Marketing* estratégico" procura conceituá-lo e inseri-lo na estratégia empresarial e justificar a adoção da abordagem estética no *marketing*, num primeiro nível, e, posteriormente e mais especificamente, na propaganda. A estética é revista a partir de suas origens filosóficas e a propaganda é apresentada como um objeto estético. Explica-se essa necessidade a partir da perspectiva de que, ao se tratar da abordagem estética na propaganda, está-se lidando com a percepção, a interpretação e o julgamento das mensagens



publicitárias, aliadas à persuasão. Trata-se aqui, ainda, de temas como "Posicionamento" e "Imagem de marca".

Na seção dedicada ao tema "Propaganda", percorre-se sua história e a da indústria criativa, nos níveis mundial e nacional. Em seguida, trata-se das técnicas semióticas na análise das propagandas, justificando seu emprego, a partir da opinião de diversos autores. A questão da persuasão é abordada e há toda uma revisão especificamente voltada para a propaganda de varejo e seus elementos constituintes. Por fim, explora-se o modelo *Advertising Response Modeling* (ARM) de avaliação da eficácia da propaganda enquanto geradora de imagem e intenção de compra, cuja base é a existência de uma rota central (racional e objetiva) e outra periférica (emocional e subjetiva) na cognição humana.

Na última seção, aborda-se o tema "Empreendedorismo", incluído porque a empresa pesquisada, na fase exploratória, apesar de possuir grande porte relativamente a sua posição em seu setor, ainda detém um alto grau de influência de seu fundador, que se encontra muito presente em suas atividades. Nesta seção, destaca-se, fundamentalmente, a questão da estratégia da escola empreendedora nos termos propostos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), além dos diferentes papéis do empreendedor sob a ótica da teoria econômica e seu processo de decisão, muitas vezes, não racional e intuitivo.

No Capítulo 3 descrevem-se a metodologia de pesquisa e as técnicas de análise de dados empregadas nesta tese, divididas nas fases exploratória e descritiva, além de oferecer uma justificativa para o emprego de cada uma das técnicas e sua relevância para a pesquisa.

No Capítulo 4, apresentam-se e analisam-se os dados obtidos pelas diversas técnicas empregadas nas duas fases da pesquisa.

No Capítulo 5, são tecidos os comentários conclusivos acerca da pesquisa, envolvendo os objetivos alcançados e sua relevância para o campo da Administração, em nível tanto da estratégia empresarial quanto da mercadologia, e formuladas as recomendações para futuros estudos e pesquisas, uma vez que esta pesquisa fornece diversos elementos relevantes que não foram passíveis de análise, mas que requerem um aprofundamento futuro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia e vantagem competitiva

Para a construção do raciocínio lógico que norteou a montagem e estruturação desta tese, fez-se necessária a devida inserção da análise empregada à luz da teoria existente. A proposição aqui não foi a de promover a exaustão do tema "Estratégia", mas sim a de identificar um corpo teórico compatível com a análise a ser empreendida: a devida conceituação dos temas centrais do campo, suas principais abordagens e autores, e, principalmente, a caracterização de uma teoria que permitisse a exploração empírica do problema proposto.

A delimitação do campo dos estudos da estratégia não é tarefa fácil, pela inexistência de um paradigma unificador da área. Mesmo após cerca de quarenta anos de estudos e pesquisas, ainda falta uma teoria válida de como as estratégias são criadas (JARZABKOWSKI, 2005). Assim, há uma grande variedade e complexidade das teorias já desenvolvidas, caracterizadas pela diversidade de suas abordagens, que se distinguem pela ênfase ora no setor econômico, ora nas idiossincrasias das firmas, ora nos recursos, ora em sua estrutura. Às vezes, estuda-se o processo de formação da estratégia, outras vezes, sua implantação. Além disso, o assunto é tratado pela literatura tanto de políticas de negócios quanto dos estudos organizacionais (BOURGEOIS, 1980).

Mais do que em qualquer outro campo da gestão, a pesquisa em estratégia é o estudo da razão em ação: Qual é o fluxo de escolhas e de ações ao longo do tempo e quais são os efeitos gerados? Como essas escolhas foram feitas e postas em ação? e Como a continuidade e a novidade estão entrelaçadas no comportamento organizacional? Estas são algumas das questões estudadas na gestão estratégica (TSOUKAS; KNUDSEN, 2002).

Para Bowman, Singh e Thomas (2002), o campo da estratégia, visto sob uma perspectiva histórica no mundo acadêmico, foi, nas últimas décadas, estudado por três tipos de pesquisadores. Os primeiros podem ser descritos como pesquisadores de campo, com influência suprema de meados da década de 1960 a início dos anos 1970, exemplificados por autores como Chandler. Outra influência veio dos economistas ao final dos anos 1970 e início dos anos 1980, com destaque para Porter. O terceiro conjunto de influências veio dos cientistas comportamentais, cuja nova abordagem foi proposta principalmente por Simon,

Pettigrew, March e Argyris, no decorrer dos anos 1980 e 1990. Ainda segundo Bowman, Singh e Thomas (2002), cujo ponto de vista será mais detalhado adiante nesta seção, o progresso das pesquisas, num processo histórico, tornou as visões dos institucionalistas, dos economistas e dos comportamentalistas cada vez mais próximas e integradas. Todas procuram, até hoje, responder a duas perguntas centrais, segundo os autores que se ocupam das pesquisas em estratégia: Por que algumas firmas são mais bem sucedidas que outras?; e Como podemos fazer que uma dada firma seja mais bem sucedida?

A questão central – Por que algumas empresas persistentemente apresentam desempenho superior a outras? – já havia sido indiretamente proposta por Coase ([1937] 1993), ao apontar as diferenças entre as firmas, as quais impedem, segundo o autor, que haja apenas uma única grande firma.

Hambrick (1983) destaca que a estratégia pode ser considerada um padrão, numa sequência de decisões (passadas ou pretendidas), que guia a firma para um alinhamento com seu ambiente, e também formata as políticas e os procedimentos internos, apresentando uma característica multidimensional e situacional, fortemente atada às peculiaridades de um setor. Visão semelhante possuem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os quais destacam que, apesar de a maioria dos autores referir-se à estratégia como *um plano* – ou seja, olhando para o futuro –, pode-se também considerá-la como um *padrão*, significando consistência em comportamento ao longo do tempo. Nesta abordagem, a definição de estratégia tem como referência o comportamento passado.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ambas as definições de estratégia (plano ou padrão) são válidas, na medida em que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. O que os autores agregam à essa questão é que, a partir dessa análise, decorre uma distinção entre *estratégia pretendida* e *estratégia realizada*. Complementam, ainda, que a estratégia pode ser entendida como *emergente*, no qual um padrão realizado não era pretendido; como *posição*, considerando a localização de determinados produtos ou empresas num mercado; e ainda um *truque*, significando uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. Assim, concluem que, apesar de não existir uma definição simples de estratégia, há áreas de concordância a respeito da estratégia, a qual diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente; é complexa; afeta o bem-estar geral da organização; envolve questões de conteúdo e processo; não é puramente

deliberada; existe em níveis diferentes; e envolve vários processos de pensamento, conceituais e analíticos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A concepção de estratégia teria como seu principal valor o fato de determinar como uma organização relaciona-se com seu ambiente na busca de seus objetivos (BORGEOIS, 1980), no que tange tanto à sua formulação quanto à sua implementação. Para o autor, o processo das decisões estratégicas estaria no coração do processo de coalinhamento entre organização e ambiente, delineando as atividades nas quais os líderes empresariais estabelecem as missões sociais e econômicas de uma organização, definem seus domínios de atuação e revela como a organização irá competir nesses domínios.

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

Segundo Fahey (1999, p. 15), “as escolhas que compõem a exploração do presente e a construção do futuro impõem aos gerentes um conjunto de complexas opções excludentes”. Dessa forma, ainda segundo Fahey, desenvolver um plano estratégico e adotá-lo vai muito além de simplesmente estabelecer objetivos e metas, e ordenar aos integrantes das organizações juntarem-se em sua obtenção. Passa por tomar decisões complexas que determinam estratégias de posicionamento, imagem, crescimento, diversificação, redução e, até mesmo, a eliminação sumária de atividades, departamentos ou produtos.

Porter (1991) postula que a questão central da estratégia é: Por que as firmas são bem sucedidas ou falham? Para ele, qualquer esforço no sentido de entender este sucesso se baseará numa teoria da firma, associada a uma teoria da estratégia: é preciso dar um passo atrás e analisar amplamente a literatura estratégica e econômica. Zawislak (2004) destaca que já se sabe que as firmas têm poder de decisão sobre o que fazer, possuem conhecimento tecnológico e influem nos rumos do mercado. A dúvida estaria em quando e quanto as suas decisões, baseadas em suas competências, seriam verdadeiramente capazes de gerar impacto significativo no mercado.

A partir dos anos de 1970, presenciava-se o aparecimento de diversas abordagens relacionadas a questão da vantagem competitiva, que podem, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), ser divididas em dois eixos. No primeiro, a análise da estratégica competitiva prioriza a sua origem, seja ela externa, como posicionamento no setor, ou interna, como características específicas da organização. No segundo a ênfase recai sobre as premissas da concorrência.

Como visto até aqui, a questão da busca pela construção de um paradigma unificador incomoda vários autores da área, que tentam estabelecer diferentes classificações, procurando semelhanças e divergências entre os grupos de teorias já publicadas. Nessa tentativa, são inúmeros os trabalhos que buscam referenciar as diversas teorias estratégicas. Em seguida, serão apresentados alguns exemplos.

Para Chaffee (1985), a estratégia refere-se a três diferentes modelos mentais, cuja classificação poderia abarcar e acomodar os diversos autores da área. Essas visões seriam distintas e, de muitas formas, até conflitantes, tendo em comum unicamente o reconhecimento da inseparabilidade das organizações e de seus ambientes. Para a autora, os três modelos de estratégia seriam: o *linear*, o *adaptativo* e o *interpretativo*. Na TAB. 1, pode-se comparar cada um desses modelos e os respectivos autores que, segundo Chaffee (1985), os representam:

TABELA 1  
Os modelos de estratégia

Variável	Estratégia linear	Estratégia adaptativa	Estratégia interpretativa
Natureza	Decisões, ações, Planos Integrados	Realização de um “jogo” multifacetado	Metáfora interpretativa
Foco	Meios e fins	Meios	Participantes e potenciais participantes na organização
Alvo	Alcance de metas	Coalinhamento com o ambiente	Legitimação
Termos associados	Planejamento estratégico, formulação e implementação estratégica	Gestão estratégica, escolha estratégica, design estratégico	Normas estratégicas
Medidas associadas	Plano formal, novos produtos, segmentação de mercado	Preço, política de distribuição, diferenciação, nicho	Medidas derivadas do contexto, pode requerer avaliações qualitativas
Autores associados	Chandler, Cannon, Gilmore, Child, Drucker	Hofer, Guth, Miles e Snow, Mintzberg, Hambrick, Bourgeois, Quinn	Pettigrew, Chaffee, Van Cauwenberg e Cool, Dirsmith e Covaleski
Comportamentos estratégicos	Mudar mercados, produtos	Mudar estilos, <i>marketing</i> , qualidade	Desenvolvimento de símbolos, melhora das interações e relacionamentos

Fonte: Adaptada pelo autor, de CHAFFEE (1985).

Chaffee (1985) apresenta um breve resumo dos três modelos. Na estratégia *linear*, os líderes da organização planejam como irão lidar com competidores para alcançar as metas. Na estratégia *adaptativa*, a organização muda, reativa e proativamente, para alinhar-se às expectativas do consumidor. Na estratégia *interpretativa*, os representantes da organização transmitem significados que intencionam motivar stakeholders a favor da organização.

Bourgeois (1980) prefere destacar que o campo da estratégia era dominado por dois tipos de literatura, sendo os trabalhos *normativos* ou *descritivos*, ambos, segundo o autor, baseados no processo de *formulação estratégica*, sendo ocasionalmente abordada a *implementação estratégica*. O autor destaca que mais recentemente muito da pesquisa empírica centrou-se na identificação do *conjunto de estratégias* utilizadas para a obtenção do sucesso econômico nas firmas. Obviamente, a partir dessa classificação, os diversos autores são inseridos numa ou outra perspectiva e ordenados segundo o critério proposto por Bourgeois de distinção de conteúdo/processo, conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1  
Classificação de abordagem conteúdo/processo

Nível \ Foco	Conteúdo	Processo
Primário	Chandler, Pitts, Rumelt, Scott	Aguillar, Sloan, Berg, Nutt
Secundário	BCG, Cook, Lenz, Ward	Bourgeois, Bower, Cyert and March
Misto ou Inespecífico	Glueck, Hofer, Jauch <i>et al.</i>	Ackerman, Miles and Snow, Mintzberg <i>et al.</i> , Quinn, Wrapp

Fonte: BOURGEOIS, 1980, adaptado pelo autor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam a evolução do pensamento estratégico não pela escala de tempo (cronológica), mas em “escolas”. Os autores postulam que, após ampla revisão da literatura estratégica, emergem dez pontos de vista distintos, sendo que o enfoque da classificação contempla a prática gerencial e o processo de formulação estratégica (TAB. 2):

TABELA 2  
As escolas do pensamento estratégico e seus autores

Escola	Processo de Formulação Estratégica	Principais Autores
Design	Concepção	Selznick, Chandler, Andrews, Christensen
Planejamento	Formal	Ansoff, Steiner, Schendel e Hofer, Ackoff
Posicionamento	Analítico	Porter, Katz, BCG, PIMS
Empreendedora	Visionário	Schumpeter, Drucker, de Vries, Collins e Moore
Cognitiva	Mental	Reger e Huff, Bogner e Thomas, Duhaime e Schwenk, Simon
Aprendizado	Emergente	Lindblom, Wrapp, Quinn, Bower
Poder	Negociação	MacMillan, Sarrazin, Pettigrew, Bower e Davis, Bolman e Deal
Cultural	Coletivo	Pettigrew, Johnson, Edwards, Feldman, Barney
Ambiental	Reativo	Pugh <i>et al.</i> , Miller, Droge e Toulouse, Hannan e Freeman
Configuração	Transformação	Firsirotu, Miller, Mintzberg, Miller e Friesen

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000).

Enquanto o termo *estratégia* é utilizado referindo-se aos principais planos para a melhoria do desempenho empresarial futuro, a “estratégia competitiva” é um tipo específico de estratégia que pode ser definida como “um plano sobre o futuro posicionamento das ofertas do negócio, relativamente a seus competidores, e aos olhos de seus consumidores” (MATHUR, 1992). O foco da estratégia competitiva está no futuro e na triangulação entre o consumidor, as ofertas e seus competidores (OHMAE, 1982).

Para Porter (1989), estratégia competitiva consiste na busca de uma posição lucrativa e sustentável numa indústria, baseando sua escolha em duas questões centrais: a atratividade dos setores em termos de rentabilidade; e os fatores que determinam essa atratividade. Ambas as questões têm natureza dinâmica, modificando-se com o tempo, e segundo o autor, podem ser moldadas por uma empresa, por meio da escolha de sua estratégia competitiva. A meta final da estratégia competitiva é lidar e modificar as regras do setor a seu favor.

Este processo de escolha das opções estratégicas, abordado por Rumelt, Schendel e Teece (1991), é denominado “gestão estratégica”, o que incluiria a seleção de metas, a escolha de ofertas de produtos e serviços, o nível do escopo e diversidade, o desenho da estrutura organizacional e o sistema administrativo para coordenar o trabalho. Enfim, o desenho e a configuração das políticas para assegurar a posição das firmas em seu setor competitivo (ou estratégica competitiva). Segundo os autores, o direcionamento estratégico das empresas está no coração da criação de riqueza na sociedade industrial moderna: a sociedade, em geral, encontra-se servida por eficientes e bem adaptadas organizações, e a gestão estratégica ocupa-se em estudar a criação, o sucesso e a sobrevivência dessas organizações, ou o entendimento de sua falência, seus custos e lições a serem aprendidas. Ainda de acordo com os autores, o trabalho de Porter, fortemente baseado na abordagem estrutura-conduta-desempenho (a ser visto em detalhe a seguir), foi um dos mais influentes publicados da década de 1980, alcançando rápida aceitação e sendo largamente aceito em instituições de ensino, consultorias e projetos de pesquisa.

A estratégia competitiva, ou estratégia de negócio, é definida por Aaker (2001) a partir do que o autor chamou de "elementos" ou "dimensões". Em número de seis, as quatro primeiras aplicam-se a qualquer negócio e as duas outras são introduzidas quando um negócio existe em uma organização em conjunto com outras unidades de negócio: a) o produto-mercado no qual o negócio deve competir; b) o nível de investimento; c) as estratégias da área funcional



necessárias para competir no produto-mercado selecionado; d) os ativos estratégicos ou competências que proporcionam vantagem competitiva sustentável (VCS); e) a alocação de recursos nas unidades de negócios; e f) a sinergia na criação de valor por cada uma das unidades de negócio.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de estratégia empresarial que tratam das vantagens competitivas podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro classifica os estudos segundo a origem da vantagem competitiva (posicionamento ou recursos internos). O segundo discrimina as abordagens com base em suas premissas sobre a concorrência. A FIG. 1 sintetiza a visão dos autores.

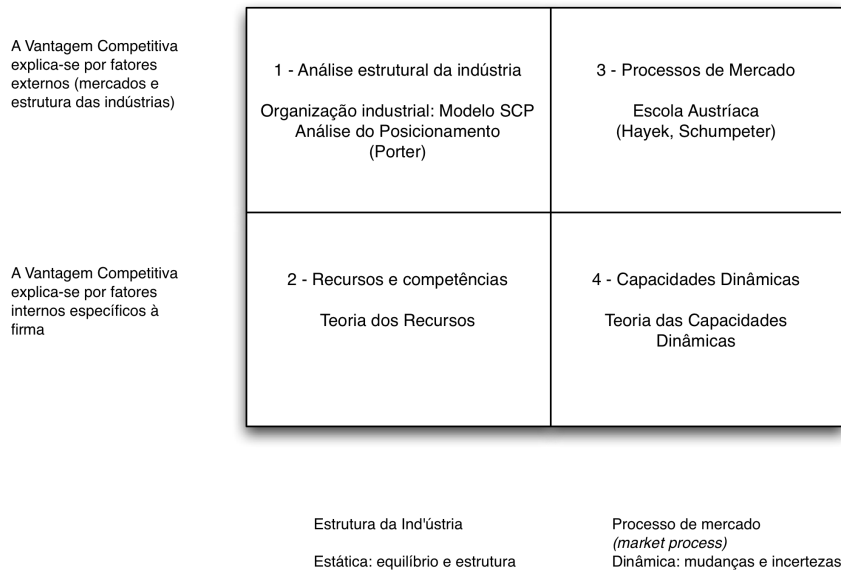


FIGURA 1 - Eixos de abordagem na literatura estratégica  
Fonte: VASCONCELOS; CYRINO, 2000.

Bowman, Sigh e Thomas (2002), reconhecendo a multidisciplinaridade e o processo evolutivo do campo das pesquisas estratégicas, propõem uma classificação em correntes de pensamento que se distinguem pelas visões particulares da estratégia e seguem uma classificação temporal (QUADRO 2).

**QUADRO 2**  
Fases da pesquisa em estratégia empresarial

Fase / Data início	Principais autores
Mecanicista; Estratégia integrativa; Estrutura / 1938	Chandler, Barnard, Andrews, Wrigley, Rumelt
Planejamento; Fins e meios / 1965	Ansoff, Ackoff, Steiner, Thomas, Bain
Processo político; Poder; Organização / 1978	Mintzberg, Pettigrew, Miles e Snow, Lyles e Thomas
Processo de decisão; Racionalidade limitada / 1980	Quinn, Simon, Bower, Pettigrew, Johnson
Modelo evolucionário; Estratégia emergente / 1982	Nelson e Winter, Spender, Quinn, Huff
Perspectivas cognitivas; Aprendizado / 1987	Porac e Thomas, Weick
Perspectiva integrativa; Visão recursos / 1991	Barney, Bowman, Wernerfelt, Amit e Schoemaker

Fonte: Adaptado pelo autor (2011) de BOWMAN; SIGH; THOMAS (2002).

Como se vê, o esforço empreendido para tentar dar um corpo coerente em todas as pesquisas e teorias já desenvolvidas é muito grande e apresenta também uma grande diversidade de critérios de classificação. O propósito aqui não é esgotar o assunto, uma vez que há inúmeras outras obras que trazem classificações já realizadas e que podem apresentar alguma variação entre as aqui apresentadas, inclusive, muitas vezes, contraditórias (BOWMAN, 1990; WHITTINGTON, 2002; GLUCK; KAUFMANN; WALLECK, 1980; MACCRIMMON, 1993; PORTER, 1996; DIAS, 2009). O propósito foi o de escolher dentre as opções pesquisadas aquela que melhor pudesse embasar a construção do corpo teórico, que, por sua vez, subsidiaria a pesquisa empírica desta tese. Apresenta-se a seguir a linha escolhida, com a respectiva justificativa.

O que parece ser hoje um ponto de concordância entre as diversas teorias desenvolvidas no campo da estratégia é a inseparabilidade da organização e de seu ambiente, e pensar sobre estratégia, necessariamente, deve considerar esse ponto. Essa ideia parece já estar difundida e aceita, pois é defendida por, dentre outros: Nelson e Winter (1973); Chaffee (1985); Bourgeois (1980); Porter (1991, 1996); Jarzabkowski (2005); Whipp (2004); Bowman, Singh e Thomas (2002); McFarlan (1998); e Prahalad e Hamel (1994).

Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam a necessidade da convergência entre a fundamentação econômica e a descrição sociológica, apresentando como justificativa (a) o reconhecimento do aumento da complexidade ambiental e seu impacto no comportamento das firmas; e (b) o foco nos processos e recursos intraorganizacionais.

Na busca da construção de um paradigma para o campo de estudos da estratégia empresarial, pesquisadores têm adotado, num nível mais amplo, duas diferentes linhas de abordagem. A primeira, e mais antiga, é aquela derivada do paradigma estrutura-conduta-desempenho (em inglês, SCP: Structure-Conduct-Performance). Na segunda, chamada de "visão baseada em recursos" (em inglês, RBV: Resource Based View), o foco está menos no setor e em sua estrutura e mais nas habilidades das empresas em interpretar e responder às necessidades de seus consumidores (BARNEY; CLARK, 2007).

Nas pesquisas no campo da estratégia, foram utilizadas teorias de diversas disciplinas (economia, sociologia, psicologia). A gestão estratégica pode ser centrada nos problemas relacionados à criação e sustentabilidade das vantagens competitivas. Esta abordagem, orientada ao problema, permitiu a influência de diversas disciplinas na busca das explicações de desempenhos competitivos superiores. O pluralismo caracteriza o campo, que, ao mesmo tempo, sofre pela inexistência de um paradigma unificado. Enquanto as primeiras pesquisas em estratégia eram baseadas fortemente na economia, explicitando a racionalidade dos decisores, mais recentemente houve o incremento nas pesquisas que enfatizavam as capacidades das empresas, considerando a racionalidade limitada e o comportamento dos dirigentes (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).

O problema que persiste está no estabelecimento das fronteiras entre as variáveis exógenas e endógenas, e em sua influência no sucesso da firma, segundo Porter (1991). Existe aqui o que chamou de "cadeia de causalidade", uma sucessão de fatos que explicariam o êxito de uma empresa. Nessa perspectiva, o que seria causa e o que seria resultado?

Como visto, o tema "Estratégia", contemplando sua definição em seu escopo mais amplo, ainda apresenta uma grande variedade de abordagens e definições ainda não consensuais em sua totalidade. Em seguida, neste trabalho buscar-se-á, no universo de opções de enfoque em estratégia, delimitar aqueles que sejam relevantes e aderentes à pesquisa efetivada.

### *2.1.1 A gestão estratégica, os estudos organizacionais e a economia das organizações*

Na seção anterior, destacou-se que a origem da pesquisa sobre estratégia sofre grande influência da visão econômica. Nesse sentido, considerou-se necessário fazer uma breve visita ao campo da economia, de modo a explicitar essas influências nas teorias organizacionais em

geral (e estratégicas, especificamente), possibilitando a introdução às seções sobre a visão estratégica baseada na estrutura-conduta-desempenho e a visão baseada em recursos, que virão a seguir neste trabalho.

Jeremy (2002) propõe a exploração da relação entre a história dos negócios e o estudo da estratégia, alegando que isso iria permitir maior compreensão da gestão estratégica. Sua alegação parte da premissa de que a história dos negócios ocupa-se da história das firmas (individual ou coletivamente), de seus membros (empreendedores, gerentes e empregados, individual ou coletivamente) e das relações entre as firmas e seus membros e os contextos econômicos e sociais. Utiliza-se para isso de diversas disciplinas, como história, economia e gestão, com predominância para a história. Assim, continua o autor, o estudo da sustentação de vantagens competitivas, ao longo do tempo, seria muito enriquecido se pudesse contar também com a abordagem histórica.

A pergunta que emerge é: Em que a história dos negócios teria contribuído para a gestão estratégica? A resposta vem do próprio Jeremy (2002), destacando detalhadas pesquisas históricas realizadas, em diversos aspectos. Por exemplo:

- A mudança organizacional é evolucionária e pode ser gerida.
- Não existe um caminho único para o desenvolvimento organizacional.
- As organizações são moldadas por, e moldam, seus ambientes institucionais.
- As estratégias organizacionais precisam ser complementadas por estratégias funcionais.
- As mudanças tecnológicas, apesar de exógenas, têm exibido padrões que oferecem indicadores para os estrategistas.
- A gestão estratégica precisa levar em consideração a dimensão ética se suas estruturas de governança forem para assegurar legitimidade social.

Jeremy (2002) prossegue ainda na questão das metodologias utilizadas na pesquisa histórica dos negócios, legitimando o estudo de caso (também utilizado por outras disciplinas) como alternativa metodológica válida, inclusive para a construção teórica.

As obras de Coase (1993), Schumpeter (1949, 1982), Barnard (1968), Chandler (1990, 2002, 2004) e Penrose (1995), dentre outros, figuram como base para o desenvolvimento de

modelos e teorias no campo da gestão estratégica. Na teoria baseada em recursos, há uma dedicação especial para o papel do passado, utilizado como base de referência (JEREMY, 2002). Também as teorias estratégicas baseadas nos modelos dinâmico e evolutivo (NELSON; WINTER, 1973; PORTER, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) estruturam-se fortemente nas pesquisas dos autores da história dos negócios.

Para Barney e Hesterly (2004), a economia das organizações apresenta um persistente interesse pelas firmas (seu funcionamento, estrutura e influência nos mercados), além de um interesse inabalável na relação entre competição e organizações. Essa dupla visão dos economistas sobre as organizações tem gerado, ainda segundo os autores, uma vasta e crescente literatura que pode ser classificada em quatro principais correntes, cada qual com sua questão de pesquisa: a) economia dos custos de transação (Por que as organizações existem?); b) teoria da agência (Os sócios de uma firma concordam acerca de como ela deve ser gerenciada?); c) administração estratégica (Por que algumas organizações superam outras?); e d) economia de cooperação (Como as organizações podem cooperar?).

A economia dos custos de transação e a teoria da agência, apesar de constituírem uma poderosa teoria da firma, não podem ser usadas para explicar o desempenho heterogêneo das empresas (BARNEY; HESTERLY, 2004), pois ambas partem do pressuposto de que as firmas são essencialmente homogêneas em suas habilidades para coordenar as transações e a agência. Daí que as duas explicações básicas da heterogeneidade das empresas tenham sido propostas: a estrutura-conduta-desempenho; e a visão baseada em recursos (abordadas em seguida em maiores detalhes).

Na ênfase da teoria das organizações, Whipp (2004) destaca que os estudos da estratégia dividem-se entre aqueles que a situam no campo do mercado, com fortes origens no pensamento econômico neoclássico, e aqueles que se ocupam de analisá-la no âmbito dos estudos organizacionais. Segundo o autor, o estudo da estratégia como ferramenta gerencial é fruto da entrada de sociólogos e cientistas políticos no campo na década de 1970, abrindo a possibilidade de uma perspectiva interpretacionista no campo dos estudos estratégicos (WHIPP, 2004).

A questão da subjetividade é, aliás, a base de argumentação de um dos mais instrutivos trabalhos que, segundo Whipp (2004), tentam aproximar os campos dos estudos organizacionais e a estratégia: o artigo de Knights e Morgan (1991).

Nesse trabalho, Knights e Morgan (1991) propõem um modelo alternativo às duas abordagens existentes, segundo os autores: a abordagem clássica ortodoxa, baseada na percepção da estratégia como um conjunto de técnicas racionais; e a abordagem que explora o caráter político dos processos estratégicos. O modelo propõe o foco na estratégia corporativa como o conjunto de discursos e práticas que transformam gerentes e empregados em indivíduos que asseguram seu senso de propósito e realidade mediante a formulação, avaliação e condução da estratégia. Aplicam a teoria lingüística, sugerindo que a estratégia é, essencialmente, um discurso, investigando as condições de seu surgimento, seu desenvolvimento e sua reprodução, tornando-se algo tanto mentalmente concebido quanto praticado.

Pettigrew (1987) destaca em seu trabalho sobre organizações como sistemas políticos e culturais que a mudança estratégica envolve questões acerca do conteúdo, do contexto e do processo que requerem análises em múltiplos níveis. Assim, a formulação de uma nova estratégia exige a análise da organização não apenas como um processo interativo e multinível, com resultados emergindo como produto da racionalidade, mas também moldada por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, forças da burocracia, mudanças significativas no ambiente e manipulação do contexto estrutural em torno das decisões. Para Burrell e Morgan (2005), em Pettigrew o homem é reconhecido por uma orientação “política”, ao invés de “administrativa”, que está compatível com o sistema político no qual ele opera (FIG. 2).

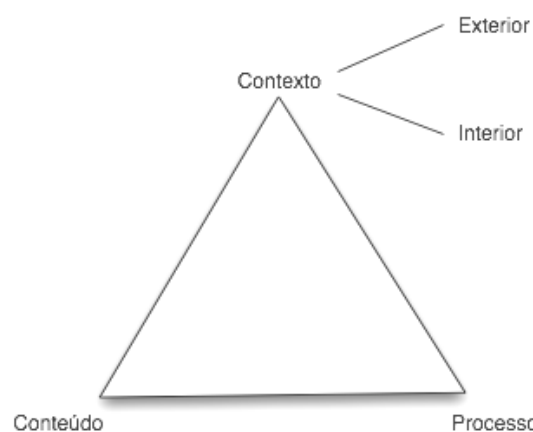


FIGURA 2 – Elementos da formulação estratégica  
Fonte: PETTIGREW, 1987.

Martinet (2006) aponta que as pesquisas francófonas também apresentam a recorrente presença central da dimensão política e da importância do sentido e do peso dos aspectos ingü-históricos na literatura de gestão estratégica. São abordados temas como: pressão das partes interessadas na empresa (interna e externa), representações sociais e construção ingüística e comunicacional (discurso), numa identificação explícita com uma epistemologia construtivista, segundo Martinet (2006). A relevância das práticas e dos instrumentos de gestão são uma corrente original e constante na produção francófona, segundo o autor.

Nesse sentido, também Jarzabkowski (2005) explora a estratégica como um processo, preocupando-se com sua prática e entendendo o “fazer estratégia” como uma experiência vivida. Com a estratégica como prática, responde-se, segundo a autora, a desafios e questões emergentes das teorias de processo estratégico, visão baseada em recursos e pesquisas de capacidades dinâmicas, preocupando-se com a estratégia enquanto atividade realizada por meio de ações e interações de múltiplos atores.

### *2.1.2 Visão baseada na estrutura-conduta-desempenho*

Este tema desempenha papel estruturante nesta tese, em virtude de permitir a exploração da estratégia de “diferenciação” (a ser visto com maiores detalhes adiante), a partir de elementos constituintes da cadeia de valores de um setor em geral e de uma empresa em especial.

O estudo da estratégia, em sua primeira apresentação, baseou-se em fontes neoclássicas, altamente racionalista e orientado para o mecanicismo econômico, com destaque para os trabalhos inovadores de Chandler e Ansoff (WHIPP, 2004). Esses trabalhos, desenvolvidos na década de 1960, forneceram, segundo o autor, muitos dos blocos básicos de construção dos estudos da estratégia. Anthony (1965) destaca que nesse período o importante era avaliar o ambiente da empresa, prever o futuro do negócio e ajustar adequadamente as estruturas e os recursos internos. Essa visão, difundida a partir da colaboração de Robert McNamara no governo norte-americano, após ter deixado a Ford Motor Co., baseia-se na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente” (ACKOFF, 1976, p. 15).

Na opinião de Barney e Hesterly (2004), o trabalho original do paradigma SCP remonta a Mason (1959) e Bain (1956), cuja proposta era auxiliar “reguladores” governamentais na

identificação de ramos menos competitivos, partindo-se da premissa de que firmas que obtinham desempenho acima da média de um ramo teriam clientes que estariam pagando preços muito altos pelos produtos e serviços, o nível de inovação seria baixo e a qualidade dos bens e serviços seria aquém do que deveria. Coube a pesquisadores de gestão estratégica, notadamente Porter, reverter a utilização do paradigma SCP para a sugestão de estratégias que proporcionassem às firmas reduzir a competição, capacitando-as a obter lucros acima da média. Essa abordagem trouxe inúmeras e importantes consequências gerenciais, inspirando inúmeras pesquisas voltadas à investigação empírica do desempenho empresarial, a partir do esquema analítico da SCP (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Chandler (1990) destaca a importância do desenvolvimento da estratégia como decorrência do aparecimento e crescimento dos grandes conglomerados empresariais, multidivisionais e altamente integrados e a associa de maneira intensa com a formulação de *políticas* e *procedimentos*, propondo sua distinção quanto ao caráter estratégico ou tático: decisões estratégicas se preocupariam com a saúde do empreendimento no longo prazo, enquanto as decisões táticas lidariam com as atividades necessárias para suaves e eficientes operações do dia a dia das empresas. Destaca ainda que essas decisões, sejam estratégicas ou táticas, requerem *implementação*, por meio da alocação ou realocação de recursos. A estratégia seria definida, segundo o autor, como “a determinação das metas e objetivos de longo prazo de um empreendimento, e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para o alcance dessas metas” (CHANDLER, 1990, p. 13).

Já a *estrutura*, na visão de Chandler (1990), foi definida como o “desenho” pelo qual um empresa é administrada, seja ele formal ou informal. Esse desenho teria dois aspectos. Incluiria: a) as linhas de autoridade e comunicação entre escritórios e funcionários; e b) o fluxo de dados e informações entre essas linhas de autoridade e comunicação. A coordenação desses aspectos seria fundamental para o alcance dos objetivos e metas, e a gestão de alocação e realocação de recursos, que incluiriam capital, equipamentos, instalações e, mais importante de todos, as habilidades técnicas, mercadológicas e administrativas de seus funcionários. Desse modo, conclui Chandler (1990), a estrutura segue a estratégia, e os mais complexos tipos de estrutura são o resultado da concatenação de inúmeras estratégias básicas.

Na opinião de Vasconcelos e Cyrino (2000), foi Porter quem articulou o primeiro e, talvez, mais influente “paradigma” no campo da estratégia empresarial, ao oferecer “a promessa de



uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento das empresas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 70). Na opinião dos autores, a análise inicial de Porter sobre a vantagem competitiva, fortemente embasada no paradigma SCP, acentua elementos da organização industrial, na qual a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias a um custo menor que seus concorrentes ou organizá-las de maneira única, gerando valor diferenciado para seus compradores.

Porter (1989), ao discorrer sobre a escolha estratégica, destaca que duas variáveis exercem papel central no processo. A primeira compreende a atratividade dos setores em termos de rentabilidade no longo prazo e os fatores que determinam esta rentabilidade. A segunda compreende os determinantes da posição competitiva relativa em dado setor. Porter (1989) conclui que tanto a atratividade do mercado quanto a posição competitiva podem ser modelados por uma empresa, e isso é que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. A partir destas premissas, desenvolveu um modelo no qual relaciona o que chamou de “as cinco forças competitivas”: a) entrada de novos concorrentes; b) ameaça de substitutos; c) poder de negociação dos compradores; d) poder de negociação dos fornecedores; e e) rivalidade entre os concorrentes existentes. O vigor destas cinco forças, ainda de acordo com o autor, varia de setor para setor, podendo modificar-se de acordo com sua evolução. O resultado é que todos os setores não são semelhantes do ponto de vista da rentabilidade inerente.

Ao referir-se à criação de vantagens competitivas sustentáveis, que seriam a base fundamental de um desempenho acima da média no longo prazo, Porter (1989) limitou-as a dois tipos básicos: baixo custo e diferenciação. Estas variáveis resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas melhor que seus rivais. Daí, define o que chamou de “estratégias genéricas” para uma empresa obter um desempenho superior em seu setor: liderança de custo, diferenciação e enfoque (que pode ser em custo ou em diferenciação).

Ainda de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a lógica dos modelos de organização industrial de Porter e sua clareza sobre as origens e sentido da causalidade permitiram a importante difusão de suas ideias nos últimos 25 anos, na medida em que, para Porter, apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e as escolhas dos dirigentes.

De fato, o modelo de Porter simplifica e operacionaliza os pressupostos contidos na abordagem do paradigma SCP. Em última análise, “popularizando-o”. Nesse sentido, e explicitando a lógica presente em sua proposição destacada por Vasconcelos e Cyrino (2000), o conceito de cadeia de valor estabelece de maneira clara as relações de causa e efeito, bem como permite a identificação de seus componentes que podem gerar vantagens competitivas, conforme será apresentado a seguir.

#### 2.1.2.1 Cadeia de valor

A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência [...] ou do fornecimento de benefícios singulares” (PORTER, 1989).

A análise de cadeia de valor é fundamental para a geração de vantagens competitivas, na visão de Porter (1989). O autor conceitua o termo como um instrumento básico de análise estratégica para o conhecimento das vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que valor para o cliente é algo dinâmico, que varia de setor para setor. Assim, a obtenção e sustentação dessas vantagens dependem da compreensão dessa cadeia de valores, além do modo como essa empresa se enquadra no sistema de valores em geral.

Para Porter (1989), toda empresa é um somatório de atividades que são desenvolvidas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto ou serviço. Sua cadeia de valores é um reflexo de sua história, de sua estratégia, de sua forma de implementação da estratégia e da economia das próprias atividades. A identificação das atividades de valor (blocos de construção distintos da vantagem competitiva) deve, segundo Porter (1989) obedecer a uma distinção entre as atividades *primárias* e aquelas de *apoio*. As atividades primárias seriam aquelas relacionadas a: logística interna; operações; logística externa; *marketing* e vendas; e serviço.

Existem, ainda, segundo Porter (1989), diversos elos dentro de uma cadeia de valores. Embora as atividades de valor sejam blocos de construção de vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção dessas atividades independentes, mas sim um sistema de

atividades interdependentes. Existem elos, ainda segundo o autor, não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos seus fornecedores.

O conceito de cadeia de valor estende-se, segundo Porter (1989), aos consumidores individuais. Estes dispõem de suas próprias cadeias de valores, e uma empresa irá criar valor para um comprador por meio de dois mecanismos: reduzindo o custo do comprador ou elevando o desempenho do comprador. No entanto, não basta a mera geração de valor; faz-se necessário que esse valor seja corretamente *percebido* pelo comprador. Para isso, as organizações precisam compreender os critérios de compra dos consumidores, tópico que será abordado em outra seção deste trabalho. Além disso, Porter (1989) destaca que o tomador de decisão da compra nem sempre será aquele que irá pagar por ela e pode não ser o usuário do produto, mas sua interpretação de valor será decisiva na escolha.

Nesta tese, o conceito de cadeia de valor tem importância central, pois permite identificar os critérios de compra dos consumidores atendidos pela empresa pesquisada, além de destacar a questão altamente relevante da *percepção* de valor por parte desses mesmos consumidores.

#### 2.1.2.2 Modelo de negócio

Decidiu-se pela breve inserção deste tema neste trabalho em razão de uma característica importante, componente da estrutura da pesquisa aqui proposta: a elaboração e a produção da propaganda, esta entendida como um driver gerador de vantagem competitiva na empresa pesquisada, não são efetivadas no interior da empresa pesquisada, mas sim provida por uma rede de fornecedores por ela gerido, representando elos interdependentes de cadeias de valor de seus fornecedores (veículos, produtora de vídeo, agências de propaganda, gráficas, etc.).

A questão da estrutura das organizações é um tema que merece considerações e revisões. Para Schweizer (2005), em fins do século XIX, presenciamos a construção de cadeias de valor verticalmente integradas em diversos setores. Esses setores econômicos eram então facilmente identificáveis, e sua organização serviu de base para a construção de toda a teoria, com base no paradigma estrutura-conduta-desempenho. No entanto, a desconstrução dessas cadeias de valor em segmentos cada vez menores, criando negócios e mercados, foi um fenômeno identificado no decorrer do século XX, provocando a convergência de setores antes

claramente distintos e tornando obsoletas as tradicionais classificações de negócios. Desse modo, prossegue Schweizer (2005), a análise das diferentes estruturas organizacionais deve perpassar um novo conceito: o de modelo de negócio.

Modelo de negócio pode ser definido com base em três diferentes dimensões: a) constelação de cadeias de valor (significando como o valor é criado); b) poder mercadológico das inovações *versus* proprietários de ativos complementares (o que significa que as empresas podem criar vantagens competitivas sustentáveis); e c) potencial de faturamento total (SCHWEIZER, 2005). Assim, o conceito de cadeia de valor pode ser aplicado não apenas a uma firma individual, mas também no nível de todo um setor. A partir dessa premissa, prossegue o autor, as questões principais decorrentes seriam: a) Quais atividades devem ser desenvolvidas no padrão tradicional do setor?; e b) Como os competidores de um setor estão aptos a criar vantagens competitivas e a adicionarem valor na cadeia de valores específica do setor?

Schweizer (2005) aponta a existência de quatro diferentes modelos de negócio:

- a) Modelo integrado: cobre toda a cadeia de valores de um setor, possui um alto potencial de faturamento e tem acesso a todos os ativos complementares relevantes internamente.
- b) Modelo orquestrador: concentra-se em um – ou poucos – passos na cadeia de valores do setor, possui um alto potencial de faturamento e tem acesso a todos os ativos complementares relevantes mediante colaboração com terceiros.
- c) Modelo de atuação em camada: a empresa especializa-se em um passo específico na cadeia de valores de um setor, possui um relativo baixo potencial de faturamento e possui um alto poder de mercado como inovador, o que gera demanda para seus negócios.
- d) Modelo de criador de mercado: a empresa cria todo um passo na cadeia de valores de um setor, possui relativo baixo potencial de faturamento e possui um alto poder de mercado como um inovador, gerando demandas para seus negócios.

Schweizer (2005) conclui destacando que o modelo orquestrador, quando adotado por uma empresa, resultará num incremento significativo na terceirização de suas atividades, exceto aquelas que integram suas atividades-fim. Porém, essa terceirização não está limitada apenas às atividades que não sejam suas atividades-fim. Objetivando ser bem sucedidas, as empresas necessitam assegurar o acesso às melhores práticas e soluções disponíveis para a cadeia de

valores de seu setor, o que eventualmente pode incluir a terceirização de suas próprias atividades-fim.

### 2.1.3 Visão baseada em recursos

Barney e Clark (2007) destacam que a teoria baseada em recursos (TBR) desenvolveu-se com base em diversas teorias anteriores, dentre as quais: a) os trabalhos em competências distintas; e b) o trabalho de Penrose (editado originalmente em 1959). Os autores atribuem ao trabalho de Wernerfelt (1984) a primazia de propor essa visão, com a proposta de vantagens competitivas baseadas nos recursos que as empresas desenvolvem ou adquirem ao programarem estratégias de *marketing* de produto.

Selznick (1971), em obra originalmente publicada em 1957, aponta para a existência de modos menos rotineiros de adaptação nas organizações, influenciada por forças internas e externas, que iriam definir o que chamou de "caráter organizacional". Esse caráter é a personificação de valores numa estrutura organizacional, por meio da elaboração de práticas – modos de ação e reação que podem ser mudados. Nesse sentido, Selznick (1971) aponta que organizações transformam-se em instituições ao serem infundidas de valor; ou seja, quando avaliadas não como simples instrumentos, mas como fontes de gratificação pessoal. Essa seria a origem da criação do que chamou de "identidade distinta".

Ao propor a existência de caráter distinto e idiossincrático nas organizações, Selznick (1971) explora a questão de esse caráter representar uma *capacidade distinta*, à luz dos aspectos formais, para examinar as práticas adotadas no curso de adaptação a pressões internas e externas. Daí decorre a questão da habilidade de uma organização para moldar e executar metas desejadas. Para o autor, a ideia de uma competência única não se restringe às consequências de adaptação peculiar de uma organização a seus objetivos e programas especiais, mas deve ser levada em conta quando se pergunta se uma organização está bem adaptada para levar a cabo um programa de ação. Selznick (1971) sugere que os líderes institucionais cuidem de salvaguardar a identidade e os valores distintivos de uma firma das ameaças internas e externas. Essa visão organizacional, combinada com a estrutura, ajuda a definir as competências distintas de uma firma.

Em sentido similar, Hamel e Prahalad (1995) defendem o conceito de "competências essenciais", que descrevem como "as capacidades subjacentes à liderança de uma gama de produtos ou serviços" (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 227). Uma competência é, segundo os autores, o conjunto de habilidades e tecnologias. Competência essencial é aquela capaz de dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente (o que não significa que seja necessariamente visível ou compreendido pelo cliente), além de possuir a capacidade de ser única.

Os autores revelam ainda, a preocupação com a competitividade no longo prazo. Indicam que se no curto prazo a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes no longo prazo essa mesma competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade que os concorrentes, as competências essenciais que permitem produtos que não possam ser antecipados (HAMEL; PRAHALAD, 1990). Assim, prosseguem os autores, as reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência de consolidar tecnologias, no âmbito corporativo e nas habilidades de produção, em competências que possibilitem a adaptação a oportunidades em mutação.

Hamel e Prahalad (1995) estabelecem que a competição pelo futuro não se baseia em produto ou negócio, mas sim em empresas. Será o que chamaram de "competição inter-empresas". Nesse contexto, a alta direção deve enxergar as organizações como um "portfólio específico de competências", dentre as quais se devem escolher aquelas que melhor se adequem às oportunidades que se deseja explorar. O notável na proposição desses autores é que, nessa perspectiva, a gestão das competências é capaz de gerar diferenciais competitivos que moldam a competição de todo um setor, ao propor inovações e conseqüentemente as bases das regras competitivas. Assim, prosseguem os autores, uma empresa só será capaz de controlar seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor: a transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor das transformações no setor.

As empresas, na visão de Hamel e Prahalad (1995), podem ser vistas como um portfólio de recursos. Ressaltam que a limitação de recursos não é necessariamente impeditivo de um desempenho acima da média nem que a abundância desses mesmos recursos seja garantia de liderança competitiva, existindo grandes diferenças entre as empresas e o impacto competitivo

que elas podem gerar com determinada quantidade de recursos. A questão da vantagem competitiva estaria, assim, segundo os autores, muito mais na capacidade das empresas de alavancar recursos, e não na capacidade de gastar mais que os rivais. Essa "alavancagem", determinante para moldar a estratégia competitiva, estará, segundo os autores, fortemente baseada na criatividade empregada na utilização dos recursos, ainda que estes sejam menos disponíveis que aos competidores. O caminho para isso seria concentrar seus investimentos em um pequeno número de competências essenciais, ainda que possua menos recursos tangíveis que seus competidores.

Scott (2001) ressalta que a estratégia é institucionalmente moldada e que aquelas que são apropriadas a um campo específico podem ser proibidas ou ineficazes em outros. As organizações não seriam passivas às pressões que sofrem. Considerando a dependência de recursos, elas dispõem de um vasto espectro de respostas potenciais. Aquelas que exibem formas e atividades culturalmente aprovadas (incluindo estratégias), recebendo apoio de autoridades normativas e tendo a aprovação de um corpo legal, têm maiores probabilidades de sobreviver. As organizações modernas são agentes ativos, prossegue o autor, e, mesmo sendo afetadas e pressionadas pelo ambiente, são capazes de responder a essas pressões, criativa e estrategicamente. Agindo assim, podem combater, frear, contornar e, mesmo, redefinir as demandas.

Penrose ([1959] 1995) dedica especial atenção à existência dos recursos internos de uma firma, destacando que até então muito pouca atenção havia sido dedicada, de maneira sistemática, às influências desses recursos para explicar o desempenho das empresas. Penrose (1995) explicita a heterogeneidade e complexidade dos recursos internos de uma empresa, destacando a impossibilidade de analisá-los de forma homogênea. Ainda, destaca que a disponibilidade desses recursos se deu em virtude do processo de divisão do trabalho (especialização). Ela os classifica em dois grandes grupos: recursos materiais e recursos humanos. Relaciona-os à criação e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, sugerindo ainda que poderiam ser responsáveis pela criação de demandas. Conclui que as oportunidades produtivas de uma empresa são moldadas pelas circunstâncias internas e externas, e também pelos obstáculos internos e externos. Nesse sentido, cada um desses elementos é decisivo para o desempenho empresarial, mas não pode ser analisado isoladamente.

A autora faz ainda importante distinção entre recursos e serviços. Para ela, recursos incluem as coisas físicas que as empresas compram, alugam ou produzem para seu próprio uso e as pessoas contratadas que efetivamente a compõem. Serviços seriam as contribuições que esses recursos podem fazer para a operação produtiva da firma, podendo os recursos, portanto, ser vistos como um conjunto de possíveis serviços (PENROSE, 1995). Esse conceito é importante, ainda segundo Penrose (1995), porque a maioria dos recursos pode prover uma variedade de diferentes serviços de grande importância para a oportunidade produtiva de uma firma, sendo a heterogeneidade desses serviços que confere a cada empresa seu caráter único.

Wernerfelt (1984), ao tratar as fraquezas e as forças de uma organização, propõe uma nova abordagem, complementar. Em verdade, essas forças e fraquezas representam, segundo sua proposição, o conjunto de ativos (tangíveis e intangíveis) que estão semipermanentemente atados à organização e que representam recursos. Citam-se como exemplos desses recursos: marcas, conhecimento tecnológico, habilidade dos empregados, contatos, maquinário, procedimentos eficientes e capital. Esses recursos poderiam ser utilizados como geradores de vantagens competitivas. A essa abordagem chamou de “visão baseada em recursos”.

A perspectiva da dependência de recursos adota como unidade fundamental os recursos e as capacidades controlados pela firma (BARNEY; HESTERLY, 2004), incluindo os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. Esses recursos poderiam ser sumariamente divididos, prosseguem os autores, em quatro tipos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. A perspectiva da visão baseada em recursos apoia-se, ainda segundo Barney e Hesterly (2004), em dois pressupostos a respeito dos recursos e capacidades: a) Os recursos e as capacidades podem variar significativamente entre firmas (heterogeneidade da firma); e b) Essas diferenças podem ser estáveis (imobilidade dos recursos).

Rumelt (1991) destaca que, de longe, as fontes de maiores rendas para as empresas na indústria manufatureira estadunidense devem-se a recursos, ou ao posicionamento de mercado, e não à estrutura de seu setor. Em outras palavras, empresas pertencentes a um mesmo setor diferenciam-se muito mais que os setores entre si, demonstrando a heterogeneidade das empresas que os compõem. Essa heterogeneidade, prossegue Rumelt (1991), tem diferentes origens e requer maior observação, dada a sua importância para a geração de rendas às firmas. Nesse sentido, Barney e Clark (2007) destacam a existência de



diversos estudos empíricos, sugerindo que os efeitos das empresas devem ter um impacto muito maior em seu desempenho que os efeitos de sua indústria.

Empresas que exploram recursos e capacidades que já controlam na escolha e na implementação das estratégias têm maior possibilidade de obter vantagens competitivas que aquelas que adquirem recursos e capacidades que precisam para implementar uma estratégia (BARNEY; CLARK, 2007). Uma vantagem competitiva seria sustentável na medida da dificuldade, ou incapacidade, dos concorrentes em copiá-la.

Para isso, os recursos potencialmente geradores de vantagens competitivas sustentáveis devem possuir quatro atributos: a) *valioso*, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças ambientais; b) *raro* dentre os atuais e potenciais competidores; c) *imperfettamente imitável*, ou caro para ser imitado; e d) *possível de ser explorado* pelos processos organizacionais da empresa (BARNEY; CLARK, 2007). Esses atributos, origem da sigla em inglês VRIO, servem de base para a montagem do modelo proposto pelos autores, que expressa, segundo eles, os parâmetros para uma análise baseada em recursos:

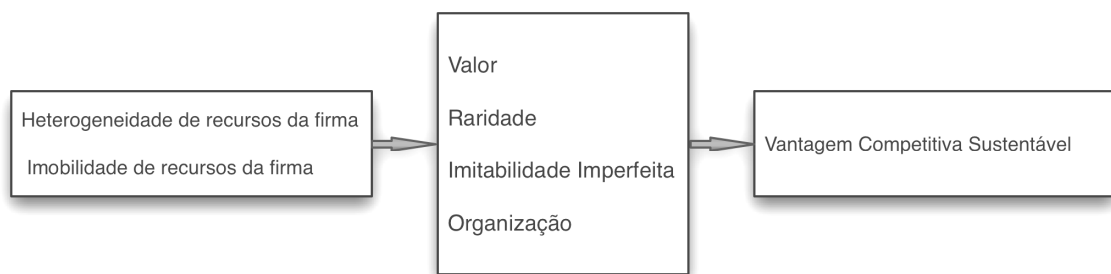


FIGURA 3 - Geração de vantagens competitivas sustentáveis  
Fonte: Adaptado pelo autor, com base em BARNEY; CLARK (2007).

Para Barney e Clark (2007), esse quadro sugere os tipo de perguntas que precisam ser respondidas para se entender se um recurso em particular de uma empresa é uma fonte de vantagem competitiva sustentável: É valioso? É raro? É imperfettamente imitável?; A empresa está apta a explorá-lo? As pesquisas sugerem, segundo os autores, que, por exemplo, empresas que possuem vantagens competitivas sustentáveis são tipicamente caracterizadas por possuírem forte conjunto de valores gerenciais que definem o modo como conduzem os negócios. A cultura, assim, poderia ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Do mesmo modo, a confiança, os recursos humanos e a tecnologia da informação (BARNEY; CLARK, 2007).

Volta-se a essa questão na conclusão deste trabalho, porque, no decorrer da pesquisa, identificou-se na empresa pesquisada um recurso que possibilita a geração de vantagens competitivas sustentáveis, à luz da teoria baseada em recursos ora apresentada.

#### 2.1.4 A teoria dinâmica na estratégia

Nesta seção, a partir da apresentação da perspectiva dinâmica da estratégia, procura-se evidenciar o papel do *driver* (no caso, a propaganda) como gerador de vantagem competitiva. Esta teoria foi escolhida para fornecer os subsídios teóricos que permitissem descrever e explicar, nesta tese, o fenômeno estudado. O conceito de *driver* proposto por Porter (1991) permite a operacionalização da estratégia empresarial por meio das estratégias funcionais (no caso deste trabalho, de *marketing*), possibilitando a associação entre esses dois níveis de estratégia.

Porter (1991), na busca da construção de uma teoria dinâmica para a estratégia, apontou que para a explicação do sucesso competitivo das firmas seria necessário o estabelecimento de uma ligação entre circunstâncias ambientais e o comportamento das empresas a resultados de mercado. Para tal, sugeriu uma "cadeia de causalidades" para fazê-lo (FIG. 4).

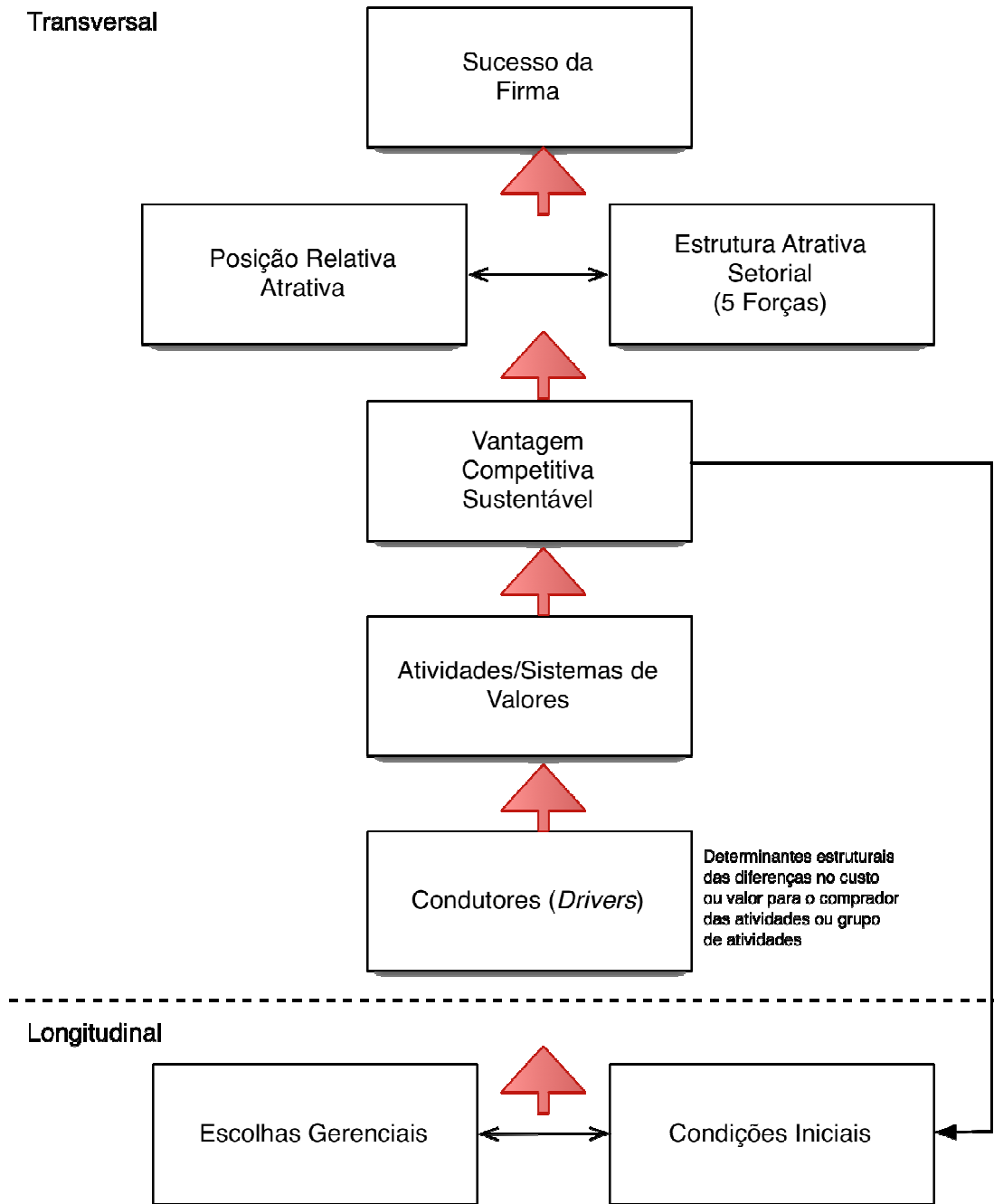


FIGURA 4 - Determinantes do sucesso em negócios distintos  
 Fonte: PORTER, 1991.

Segundo Porter (1991), a busca por um modelo dinâmico capaz de explicar o sucesso competitivo das firmas apoia-se em algumas fragilidades das teorias até então desenvolvidas. A visão baseada em recursos, por exemplo, é insuficiente para explicar a vantagem competitiva, que provém de mais que apenas recursos. Alguns outros drivers (como escala, compartilhamento de atividades e nível ótimo de integração, dentre outros) exercem

influências independentes. É a vantagem coletiva, advinda de todas as fontes, que determina o desempenho relativo.

Porter (1991) destaca, nessa visão, a relevância do que chamou de "condutores (*drivers*) estratégicos": são os determinantes estruturais das diferenças entre competidores no custo ou no comprador de atividades, ou conjunto de atividades. Os mais importantes incluem: escala, aprendizado acumulado na atividade e fatores institucionais, que afetam como a atividade é desenvolvida de acordo com a regulamentação governamental, dentre outras. Se se volta à análise dos condutores, prossegue Porter (1991), têm-se também algumas explicações com relação à sustentabilidade da vantagem competitiva, como: os *drivers* constituem uma fonte subjacente da vantagem competitiva e a torna operacional. Como exemplo, o autor destaca a reputação da marca: pode ser fonte de vantagens de custo (menos necessidade de ações de *marketing*) e, algumas vezes, fonte de diferenciação. A reputação seria, por exemplo, uma firma que desde cedo tenha começado a anunciar e, conseqüentemente, desenvolveu uma reputação. Esta reputação originada da propaganda cumulativa permite à firma gastar menos na propaganda corrente, tornando o investimento mais eficiente, na medida em que permite à firma desfrutar de uma reputação superior investindo proporcionalmente menos que os rivais (PORTER, 1991).

Teece, Pisano e Shuen (1997) referem-se às capacidades específicas das firmas que podem ser fontes de vantagem competitiva e explicar como a combinação de competências e recursos pode ser desenvolvida, implantada e protegida, como uma abordagem das capacidades dinâmicas. Destacam as origens dessa abordagem nos trabalhos de Schumpeter (1982), Penrose (1995), Nelson e Winter<sup>7</sup> (1975), dentre outros. Para os autores, essa abordagem enfatiza o desenvolvimento das capacidades gerenciais e as combinações das habilidades

---

<sup>7</sup> Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam R. Nelson e S. Winter como fundadores da teoria das capacidades dinâmicas. Nelson e Winter (1973) apontaram que as firmas operam, na maior parte do tempo, de acordo com decisões e regras que tipicamente não emergem de uma maximização sobre um conjunto de alternativas, como defendido pela teoria econômica clássica. De fato, essas regras decisórias, segundo os autores, representam um padrão complexo de **comportamento rotineiro**, considerando preços de mercado, ou outros sinais ambientais, e irão compor, ao longo do tempo, uma "técnica" única. Ao longo do tempo, prosseguem Nelson e Winter (1973), essa técnica usada pela firma pode mudar, como resultado de uma queda das taxas de retorno esperadas, por dois diferentes processos. Um deles é interno e identificado com pesquisa e desenvolvimento, análise de operações e atividades relacionadas, representando uma dinâmica da firma. O outro, complementar a essa dinâmica da firma, é a dinâmica da "seleção", na qual as empresas lucrativas se expandem e as não lucrativas contraem. Os autores voltam ao tema e propõem, dentro de uma teoria evolucionária, que a principal fonte de crescimento de produtividade numa firma é a nova tecnologia e que o crescimento das firmas é explicado pelo desenvolvimento dessas novas tecnologias ou pelas mudanças nos "pesos" associados ao uso das tecnologias existentes (NELSON; WINTER, 1975). Assim, a atenção voltada para as firmas e as rotinas que guiam suas ações, como são desenvolvidas e como mudam ao longo do tempo, representa um pensamento evolucionário, que leva a uma teoria competitiva entre as empresas na qual a inovação é importante e requer um diálogo interdisciplinar para sua análise (NELSON; WINTER, 2002).

organizacionais, funcionais e tecnológicas difíceis de imitar. Ela integra e baseia-se em pesquisas no gerenciamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), desenvolvimento de produtos e processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, fabricação, recursos humanos e aprendizagem organizacional. Como essas áreas, segundo os autores, normalmente ficam fora das fronteiras das abordagens tradicionais da estratégia, muito dessas pesquisas não foram incorporadas às abordagens econômicas da estratégia. Como resultado, as capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma abordagem emergente e integradora para o entendimento das novas fontes de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas de uma firma são definidas como sua habilidade para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente responder às mudanças ambientais. Uma característica chave das capacidades dinâmicas é que elas, tipicamente, não podem ser compradas; precisam necessariamente ser construídas. Dentre os ativos significativos para a construção dessas capacidades dinâmicas, os autores destacam a reputação.

As empresas, como as pessoas, possuem reputação, que representa um ativo intangível, o qual lhes permite obter posições desejadas no mercado. Seu valor principal é externo. Porque, geralmente, existe forte assimetria entre o que é sabido internamente na firma e o que é sabido externamente, reputações podem, às vezes, ser mais destacadas que o verdadeiro estado das coisas, no sentido de que os atores externos devem responder àquilo que eles sabem melhor do que aquilo que é passível de ser conhecido (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

## **2.2 Diferenciação**

A diferenciação é abordada em teorias tanto da administração estratégica quanto do *marketing*, porém em escopos distintos. No primeiro, está normalmente relacionada à conquista de posições competitivas favoráveis no setor; no segundo, à diferenciação de produto e/ou imagem. Esse limite, no entanto, nem sempre é perfeitamente claro e há certa imprecisão no uso deste termo, como se demonstrará a seguir. Para os objetivos propostos nesta pesquisa, a abordagem explorada será aquela constante da teoria da estratégia.

Chamberlin (1950), ao discorrer sobre as imperfeições do modelo econômico contido na teoria clássica, já propunha algumas reflexões acerca da teoria competitiva, na medida em que

relacionou que a existência de todo e qualquer monopólio estaria incluído no conceito geral de heterogeneidade ou diferenciação. Um monopólio seria simplesmente um produto sob controle único e significativamente diferente dos outros na infinita cadeia de substitutos. A dificuldade aqui, prossegue Chamberlin (1950), não estaria em constatar o valor da diferenciação, mas sim em estabelecer os limites e fronteiras dos setores econômicos.

O fenômeno do isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983) acomete grande parcela dos setores econômicos mais maduros e constituídos há mais tempo. Trata-se de um processo de “homogeneização” entre organizações de um mesmo setor ou linha de negócios. Seria a explicação para que, no longo prazo, os atores organizacionais, com base em decisões racionais responsivas a diversas pressões ambientais, construíssem ao redor de si, em diferentes organizações, o mesmo corpo de soluções, aproximando a forma de atuação dessas mesmas organizações a um padrão. Nessa abordagem, na qual a diferenciação fica comprometida, as inovações seriam originalmente dirigidas a um incremento de desempenho. No entanto, uma vez geradas, a adoção dessas inovações promoveria mais uma legitimidade que propriamente um incremento no desempenho.

Para Schumpeter (1982), na apresentação de sua teoria, na qual o desenvolvimento econômico se dá por mudanças provocadas por inovações que se iniciam nos produtores<sup>8</sup> – por exemplo, ao realizarem novas combinações dos meios de produção, função esta inerente ao empresário/empreendedor (tópico a ser detalhado a seguir neste trabalho em seção própria). A realização dessas combinações, a cargo do empresário nesta teoria, torna-o a força-motriz de um grande número de fenômenos econômicos significativos e promotor da “destruição criadora” (SCHUMPETER, 1994). O autor destaca que o empresário capitalista “conduz” os meios de produção para outros canais, arrastando para seu ramo outros produtores atrás de si, estando sempre motivado a criar e a fazer as coisas, exercitando a energia e a engenhosidade, imprimindo condutas e motivações não “racionais”, tendo seu comportamento moldado pela influência exercida sobre ele pelos resultados de sua conduta (SCHUMPETER, 1982).

Porter (1989) destaca que a concorrência tem papel central na avaliação do desempenho empresarial, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. O autor define a

---

<sup>8</sup> Produzir, aqui, como esclarece Schumpeter (1982), significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance.

diferenciação como uma das possíveis estratégias corporativas genéricas. Nela, uma empresa busca ser única em sua indústria, ao longo de dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. *Marketing* e vendas, incluindo publicidade e propaganda, podem oferecer contribuição à estratégia de diferenciação, representando o que o autor denominou “condutores de singularidade”, conceito detalhado mais à frente, nesta mesma seção.

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

### 2.2.1 *Condutores de singularidade*

Segundo Porter (1989), as empresas encaram as fontes de diferenciação de forma limitada, ao limitarem-nas em termos de práticas ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se em qualquer parte na cadeia de valor. Nesse sentido, ganham relevância o que o autor chamou de “condutores de singularidade”, razões subjacentes *pelas quais* uma atividade é singular (PORTER, 1989, p. 115). Dentre os condutores de singularidade, a principal relacionada pelo autor é a escolha de políticas com relação às atividades a serem executadas e ao modo como devem ser executadas. Dentre essas políticas, Porter (1989) cita a escolha pelo índice de gastos com publicidade.

#### 2.2.1.1 *Critérios de uso e sinalização e propaganda*

Os fundamentos do conceito de valor para o comprador de um setor em especial resultam da identificação dos critérios de compra do comprador, atributos específicos de uma empresa que criam valor real ou que é percebido pelo comprador (PORTER, 1989, p. 131). O autor os divide em:

- Critérios de uso: originam-se do modo como um fornecedor afeta o valor real para o comprador, por meio da redução do custo ou da elevação de seu desempenho.

- Critérios de sinalização: originam-se de sinais de valor, ou seja, dos meios usados pelo comprador para inferir ou julgar qual é o valor real de um fornecedor. Dentre esses critérios, encontram-se fatores como publicidade, atratividade das instalações e reputação.

Nessa abordagem, a publicidade poderia reforçar os *critérios de sinalização* para o comprador, os quais medem como os consumidores percebem a presença de valor. Isso ganha especial relevância nesta tese, em que se trata, como já mencionado, de um setor caracteristicamente de compra comparada, no qual os critérios de uso tendem a se tornar homogêneos. Os critérios de sinalização, que incluem reputação ou imagem, publicidade cumulativa, embalagens e rótulos, dentre outras, influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os *critérios de sinalização* são da maior importância quando os compradores encontram dificuldades para medir o desempenho de uma empresa e a publicidade pode enfatizar as características do produto e reforçar aspectos relacionados à reputação da empresa (PORTER, 1989).

Para Tellis (2005), poucos autores, a despeito do grande volume de pesquisas realizadas a respeito da propaganda, realmente a consideram como uma força essencial nos mercados capitalistas modernos. Segundo a proposição do autor, pode-se concluir que a propaganda possui grande poder nos negócios – por exemplo, ao influenciar as decisões de compra do consumidor. Nesse processo, um aspecto em particular ganha especial relevância: os efeitos da propaganda nos processos mentais, tais como atenção, atitude em resposta à propaganda, atitude em relação à marca anunciante, *recall*, persuasão e intenção de compra.

### **2.3 Marketing estratégico**

Nesta seção, procura-se destacar, sob a perspectiva teórica, conceitos que suportam a visão de que estratégias de nível funcional podem, de fato, exercer papel destacado na estratégia empresarial. No caso específico deste trabalho, a função de *marketing*, especialmente no que tange à propaganda, é que mereceu esse tratamento.

Enquanto a *gestão de marketing*, que hoje domina a disciplina *marketing*, está mais fundamentalmente preocupada com o desenho do programa (ou *mix*), o *marketing estratégico* foca explicitamente a questão da competitividade no longo prazo e as vantagens proporcionadas ao consumidor decisivas para sua escolha, segundo Yoram e Robertson



(1983). Assim, prosseguem os autores, o *marketing* estratégico contém alto grau de sobreposição com a estratégia empresarial e pode ser visto como parte integrante dela. Ele desempenha papel de fronteira entre a firma e seus consumidores, concorrentes e outros stakeholders, desenvolvendo estratégias baseadas em análises de consumidores, rivais e outras forças ambientais, que podem ser combinadas com outras fontes de recursos (financeiros, P&D, recursos humanos) (YORAM; ROBERTSON, 1983).

No tocante à vantagem competitiva, a principal preocupação deve estar na mais adequada resposta mercadológica à estratégia proposta. A fim de ser bem sucedida, esta estratégia deve ser consistente com as necessidades dos consumidores, suas percepções e preferências. Em outras palavras, a estratégia deve preocupar-se com as respostas dos consumidores às ações propostas (YORAM; ROBERTSON, 1983), pois o valor do entendimento das necessidades do consumidor ao definir os ambientes competitivos já foi destacado por Levitt (1960). Avaliar a competitividade a partir da perspectiva dos consumidores encoraja uma visão mais abrangente, pois os consumidores não estão vinculados à definição única dos modelos de concorrência típicos, segundo Heiser, McQuitty e Stratemeyer (2005).

Porter e Montgomery (1998) destacam que a diferença entre a simples identificação de objetivos desejáveis e o alcance desses objetivos reside na implementação da estratégia nas empresas. Nesse sentido, segundo os autores, há muito se admite que as principais políticas operacionais no nível funcional devem ser partes explícitas da estratégia da empresa e de maneira coordenada entre os diversos setores, criando o que chamaram de coerência interna". Existem, segundo Porter e Montgomery (1998), diversos exemplos já pesquisados de como se forjam essas ligações entre estratégias competitivas e políticas funcionais, dando suporte à estratégia da firma (MCFARLAN, 1984; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985; DONALDSON, 1985).

Ao defender um papel mais estratégico para áreas funcionais, como fabricação, sistemas de informação, *marketing*, finanças, pesquisa e desenvolvimento, e outras disciplinas importantes, aumentam o número de opções que se oferecem às empresas para a criação de vantagens competitivas (PORTER; MONTGOMERY, 1998).

Os maiores êxitos das estratégias funcionais de *marketing* em mercados de competição acirrada são obtidos, segundo Gracioso (1996), mediante a combinação clássica

*segmentação/concentração de recursos no segmento escolhido*. Mas o sucesso dessas estratégias depende, segundo o autor, de três elementos básicos: o senso de oportunidade (ou *timing*), a sequência e a continuidade das ações mercadológicas.

Em sentido semelhante, Newman e Logan (1971) propõem que a estratégia corresponde a uma visão ampla e determina os objetivos principais de uma organização. Em decorrência delas, devem ser desenvolvidas o que chamaram de “políticas”, que seriam planos para guiar ações específicas. Essas políticas exercem papel chave na execução da estratégia, dando-lhe sentido e guiando decisões específicas, que lhe darão suporte. Assim, como cada empresa possui sua estratégia que lhe é única, suas políticas também o serão, englobando políticas de *marketing*, produção, pessoal e finanças.

O campo do *marketing* estratégico repousa pesadamente nos conceitos e ideias da gestão estratégica de negócio (FAHY; SMITHEE, 1990), na medida em que ambos estão preocupados com assuntos que afetem o relacionamento entre uma organização e seu ambiente. As influências dos dois campos são mútuas, na medida em que conceitos como análise das forças competitivas foram absorvidos pelo *marketing* estratégico e, também, conceitos do *marketing* como segmentação de mercado e ciclo de vida do produto foram absorvidos pela gestão estratégica.

A perspectiva de *marketing* para o desenvolvimento da estratégia empresarial é consistente com a literatura mais antiga do campo, que reconhecia que o *marketing* não é apenas um conjunto de funções, mas também uma filosofia-guia da firma (YORAM; ROBERTSON, 1983).

A estratégia de *marketing* está inexoravelmente interligada à estratégia empresarial. Assim, decisões estratégicas em produto, promoção, distribuição, política de preços e força de vendas, significativamente desenvolvidas pelo *marketing*, são temas frequentes na estratégia empresarial (HUNT, 2003). Alguns tópicos, como estratégia de segmentação de mercado, estratégia de orientação para o mercado e estratégias de relacionamento com o mercado, são significativamente desenvolvidos pelo *marketing*, segundo Hunt (2003).

O *marketing*, por sua natureza, ocupa-se da interação entre a empresa e o mercado, das ferramentas e conceitos para posicionamento de produto, do ciclo de vida do produto, do

valor de marca, da lealdade à marca e do estudo das necessidades do cliente. Tudo isso tem ganhado nas últimas décadas crescente atenção, pelo seu potencial de incrementar a tomada de decisão estratégica (AAKER, 2001).

Fahy e Smithee (1990) destacam que o *marketing* estratégico conta com expressiva contribuição da visão baseada em recursos, que se beneficiou do rigor de sua origem na economia, ampliando o entendimento da natureza e dos determinantes da vantagem competitiva sustentável. Ela ajuda a explicar por que alguns recursos são maiores geradores de vantagens que outros. E também por que a assimetria de recursos e a vantagem competitiva persistem mesmo em condições de competição aberta. Ela também reconhece, ainda segundo os autores, o papel dos efeitos do setor no desempenho das firmas.

Levitt (1960) propõe que é no *marketing* que as maiores oportunidades de negócio relacionados à redução de custos e à promoção de eficiência residem. Ele poderia ser então extremamente útil na criação de condições competitivas que apoiariam a organização no futuro, na medida em que contribuiria para a modificação e criação de condições ambientais favoráveis.

Para Schmitt (1999), os assuntos estratégicos referem-se a escolhas. São governados por alguns objetivos determinados. As decisões estratégicas de *marketing* não são tomadas isoladamente; são realizadas a partir de cuidadosas considerações dos aspectos relativos a competição e a consumidores. Nesse sentido, a propaganda poderia criar qualquer uma das cinco diferentes versões daquilo que o autor denominou “módulos estratégicos”: sensação, sentimento, razão, ação e relacionamento, demonstrando, assim, sua elevada relevância para a competitividade das organizações.

Menon *et al.* (1999) destacam que a literatura do *marketing* estratégico é largamente constituída por duas escolas de pensamento: a racional e a incremental. Enquanto a primeira, fundamentalmente, enfatiza questões relativas à formulação estratégica, a segunda destaca questões relativas à implementação estratégica. Essa divisão, segundo os autores, fez com que a pesquisa estratégica tivesse essas duas correntes completamente separadas. Somente recentemente é que estão sendo encaixadas e gerando modelos e pesquisas mais relevantes e próximas da realidade, os quais combinam tanto a formulação quanto a implementação de estratégias funcionais de *marketing*.

Uma vez destacada a relevância estratégica que o *marketing* pode atingir numa empresa, faz-se necessário focar o que, no universo de atividades inerentes a essa função, interessa a este trabalho. Como já mencionado, o interesse reside na atividade de propaganda como *driver* estratégico. A partir desse ponto, esta tese irá se ocupar da propaganda neste capítulo. Cumpre ressaltar, no entanto, que os fatores executivos da propaganda de varejo são consideradas determinantes para efeito do entendimento de sua influência e da geração de percepções que se traduzam em vantagens competitivas. Por essa razão, considerou-se necessário aprofundar a questão *estética*, na medida em que representa importante componente da propaganda, notadamente nos comerciais de TV.

Nas seções seguintes, esta tese irá ocupar-se de apresentar as origens da *estética*, para, finalmente, estabelecer uma conexão teórica que justifique sua consideração na análise da propaganda como forma de comunicação eminentemente persuasiva.

### 2.3.1 Raízes filosóficas da *estética*

Em 1732, Alexander Baumgarten, filósofo e professor de Kant na Wolffian School, introduziu o termo *estética teórica*, na esperança de estabelecer um método de pesquisa racional para a análise do gosto. Tencionava expandir o campo da lógica para abarcar a *estética*, e essa então ser considerada uma “ciência séria” (MONTHOUX, 2004). O mesmo Baumgarten publica, por volta de 1750, o livro *Aesthetica*, introduzindo o termo *estética* como a ciência filosófica da arte e do belo. Esse trabalho representa a primeira teoria *estética* sistemática, entendendo por “*estética*” uma teoria do saber sensível ou conhecimento inferior em relação ao saber racional (lógica) e da teoria das ações da vontade (ética) (LEAL, 2000). Deve-se a Baumgarten o conceito da *estética* como teoria do conhecimento sensível (CARCHIA; D'ANGELO, 1999).

Baumgarten foi, efetivamente, o primeiro esteta (BAYER, 1995), ao ter um dogma de beleza *estética* e a separar a ciência do belo, a que chamou “*estética*”, das outras partes da filosofia: é o mundo das sensações que se opõem à lógica. O que tentou, ainda segundo Bayer (1995), foi elaborar um domínio próprio da *estética*, cujo fim é estabelecer o que é a beleza. Ele dividiu-a em: *estética teórica* e *estética prática*.

A obra de Immanuel Kant (1724-1804) constitui fonte da qual brota a maior parte das reflexões dos séculos XIX e XX. Ocupa-se, basicamente, de duas questões. A primeira diz respeito ao conhecimento, suas possibilidades, seus limites e sua aplicação. A segunda trata do problema moral, ou seja, da ação humana. A essas questões foi agregado o problema da apreciação estética. Kant distingue na faculdade de julgar dois tipos de juízo: o determinante e o reflexionante, sendo este último subdividido em: juízos teleológico e estético (CHAUÍ, 1991).

Para melhor entendimento da relevância da experiência estética, faz-se a revisão na obra de Kant de suas proposições acerca do que ele chamou de “faculdade do juízo”, que, segundo ele, estaria no termo médio entre entendimento e razão, que poderia conter em si um princípio próprio para procurar leis, simplesmente subjetivo, possuindo um território próprio. A faculdade do juízo estaria conectada a uma outra ordem de faculdades de representação que parecem ser ainda de maior importância: as faculdades da alma, ou capacidades. Estas podem ser resumidas em três: a *faculdade do conhecimento*; o *sentimento do prazer e desprazer*; e a *faculdade de apetição*. Entre a faculdade do conhecimento e a da apetição está o sentimento de prazer. Por isso, pode-se supor que a faculdade do juízo está relacionada ao sentimento de prazer e ao de desprazer. Nesse sentido, a *faculdade de apetição* é a faculdade de ser, por meio de suas representações, a causa da efetividade destas mesmas representações, sendo também simples desejos. Existem, portanto, desejos no ser humano, pelos quais ele se encontra em contradição consigo mesmo, na medida em que apenas por meio de sua representação ele esboça a produção do objeto, no caso de não poder efetivá-lo por meio de suas faculdades mecânicas (não psicológicas). Por exemplo, tornar não acontecido um fato já ocorrido ou aniquilar, por meio de uma expectativa impaciente, o tempo de espera até o momento desejado. Para a faculdade do conhecimento, apenas o entendimento é legislador. Já para a faculdade de apetição, apenas a razão é legisladora *a priori*. A faculdade do juízo está contida entre o entendimento e a razão. A faculdade do juízo é a faculdade de pensar o particular contido no universal (KANT, [1790] 2005, p. 22-23).

O aspecto peculiar da obra de Kant no tocante à estética é a relação estabelecida entre um julgamento favorável acerca da interpretação de um objeto e as ações decorrentes dessa interpretação. A realização de toda e qualquer intenção está ligada ao sentimento do prazer, ocorrendo por meio da relação entre o objeto e a faculdade do conhecimento. Assim, aquilo que na representação de um objeto é subjetivo – ou seja, a sua relação com o sujeito – é a

natureza estética dessa representação. A receptividade de prazer a partir da reflexão sobre as formas das coisas não assinala uma conformidade aos fins do objeto, mas, inversamente, assinala uma conformidade a fins do sujeito em relação ao objeto (KANT, 2005, p. 31-36).

Ainda relativo à faculdade do juízo estético, Kant define a beleza como símbolo da moralidade. Ou seja, o belo é o símbolo do moralmente bom. O indivíduo dá a objetos belos da natureza ou da arte nomes que parecem pôr como fundamento um ajuizamento moral, como chama edifícios ou árvores de "majestosos" ou "suntuosos", e campos de "risonhos" e "alegres". Cores são chamadas de "inocentes", "modestas" e "ternas" porque elas suscitam sensações análogas à consciência de um ânimo produzido por juízos morais. Além de agradar imediatamente, o belo, e seu princípio de ajuizamento subjetivo, é um conceito universal, válido para qualquer um (KANT, 2005, p. 197-199).

Segundo o pensamento kantiano, os julgamentos estéticos cotidianos não são fruto de uma reflexão fria ou de uma interpretação informada. São mais como um flash de luz, sendo bruscos, surpreendentes e, muitas vezes, irresistíveis. Destaca-se uma importante diferença entre os silogismos estéticos e lógicos. Na lógica, o raciocínio ocorre a partir de regras de leis gerais para o objeto específico, de cima para baixo, enquanto a capacidade estética ajuda nos julgamentos e nas tomadas de decisão de baixo para cima – ou seja, a partir do objeto. Um julgamento estético é muito sério para ser entendido meramente como uma questão de gosto. Assim como as deliberações de uma corte buscam encontrar a verdade, os julgamentos estéticos possuem exatamente a mesma missão. É fato que a estética é um caminho para encontrar a verdade, que a qualifica como um fenômeno válido de consideração filosófica (MONTHOUX, 2004, p. 23-24).

O mesmo Monthoux (2004, p. 24) refere-se ao aspecto das reflexões kantianas que traz o julgamento estético para a esfera das pessoas comuns: a dualidade de emoções dele decorrentes. Se, de um lado, têm-se a luz, a alegria e a beleza; de outro, vêm o perigo e o medo. Visto que o gosto é, no fundo, o ajuizamento das sensificação das idéias morais (KANT, 2005, p. 200), parece evidente que a verdadeira propedêutica para a fundação do gosto seja o desenvolvimento de ideias morais e da cultura do sentimento moral, pois somente em caso da concordância entre ele e a sensibilidade o gosto poderia tomar uma forma determinada e imutável.

O poder então do julgamento estético contribuiria para transcender os sentimentos meramente subjetivos e as emoções, e alcançar o nível de universo objetivo da humanidade. A habilidade humana de cooperação e organização social, de acordo com Kant, seria o resultado da transposição das fronteiras do ego do indivíduo, numa expansão do privado para o público (MONTHOUX, 2004, p. 26-27).

Para Ferry (2009), a obra de Kant rompe com o mundo antigo, anunciando o mundo contemporâneo, orientado para a desconstrução das ilusões da metafísica.<sup>9</sup> O "momento kantista" representa uma inversão completa de perspectiva sem precedentes na história do pensamento em relação ao esquema cartesiano. A primeira parte da *Crítica da Razão Pura*, prossegue Ferry (2009), chama-se "Estética", do grego *aisthesis*, que significa sensibilidade, porque analisa a sensibilidade e seus dois âmbitos incontornáveis: o espaço e o tempo. A Estética seria a teoria da sensibilidade, como faculdade daquilo que Kant denomina "intuições".<sup>10</sup> A intuição se define como uma "representação singular", estando sempre ligada à sensibilidade e situada em dado espaço e em dado tempo.

A Estética, sendo uma disciplina relativamente recente, dedica-se ao estudo da sensibilidade e vê despertar a discussão sobre a noção do gosto. Significa dizer que, diferentemente do que ocorria na Antiguidade na avaliação de obras de arte, quando se estabelecia o conjunto de propriedades necessárias para um objeto ser considerado belo, hoje há a inserção da subjetividade. Assim, a antiga filosofia do belo cedeu lugar a uma "estética", a uma teoria dos efeitos produzidos por certas "criações" subjetivas sobre a sensibilidade do indivíduo, igualmente subjetiva, revelando a questão dos critérios de avaliação do belo, e à "discutibilidade" do gosto. Prova disso é que é impossível a criação científica de um objeto estético<sup>11</sup> de gosto universal. De outro lado, impossível negar também que a obra desperta em cada pessoa não apenas sentimentos e emoções, mas também representações intelectuais (FERRY, 2009).

---

<sup>9</sup> Ciência *primeira*, universal e mãe de todas as outras, que, na visão de Kant, possui a característica de abarcar os conhecimentos que podem ser obtidos independentemente da experiência, com base nas estruturas racionais da mente humana. No decorrer do século XX, foi objeto de discurso de vários filósofos, oscilando entre uma aceção negativa (neopositivistas, Heidegger, pós-metafísicos ou agnósticos) e uma aceção parcialmente positiva (Popper, pós-positivistas, filósofos analíticos) ou totalmente positiva (seguidores da metafísica clássica). Alguns estudiosos preferem a utilização do termo *ontologia* como sinônimo (ABBAGNANO, 2007).

<sup>10</sup> No léxico filosófico, intuição designa a relação direta, ou seja, sem qualquer tipo de mediação, entre o sujeito que percebe e o objeto percebido (CARCHIA; D'ANGELO, 1999).

<sup>11</sup> Objeto estético é o *referente* da experiência e da percepção estética, devendo ser entendido quer como um produto da arte, quer como objeto comum ou fenômeno natural, simplesmente abordado na perspectiva da avaliação estética (CARCHIA; D'ANGELO, 1999)

Um objeto esteticamente bom à luz da doutrina das categorias das disciplinas, segundo Peirce (2003), é aquele que deveria ter um sem-número de partes relacionadas de tal forma a dar uma qualidade positiva, simples e imediata à totalidade dessas partes. Se essa qualidade for tal que a pessoa se assuste, ou que provoque nela náuseas, ou que a perturbe a ponto de tirar seu ânimo para o gozo estético, mesmo assim esse objeto ainda permaneceria esteticamente bom, embora as pessoas nessa condição sejam incapazes de uma tranquila contemplação estética desse mesmo objeto. A questão histórica e cultural interfere nesse julgamento. Algo que possa ter parecido assustador no passado, como os Alpes, hoje pode parecer belo. Assim, não existiria o mal estético positivo, dado que, por *bem* entende-se a ausência do mal, ou seja, a perfeição, não haverá algo como um bem estético (PEIRCE, 2003).

Outro filósofo, contemporâneo de Kant, veio contribuir para o desenvolvimento da teoria estética: Friedrich Schiller (1759-1805). Apesar de não ignorar e nem minimizar as dificuldades de estabelecer um princípio objetivo para o belo, com e contra Kant, procurou estabelecer uma validade universal e necessária e sua imanência no objeto. Portanto, o que está em jogo é a busca de um princípio que legitime a pretensão da validade estética erguida pelo objeto como algo universal e necessário. Ao contrário de Kant, elevou a estética à esfera da razão mediante a introdução de um uso regulativo para a razão prática: a consideração estética é precisamente o que o uso regulativo da razão prática torna possível (BARBOSA, 2002).

Schiller ([1795] 2002) postula a existência de três momentos, ou estágios de desenvolvimento, que tanto o homem isolado quanto a espécie humana precisam percorrer, necessariamente e numa determinada ordem, para preencher todo o círculo de sua destinação, sem poderem ser saltados ou invertidos na ordem de sucessão. O primeiro estágio seria o *estado físico*, no qual o homem apenas sofre o poder da natureza. O segundo, no qual se liberta desse poder, seria o *estado estético*. O terceiro, o *estado moral*, no qual domina esse poder. Em seu primeiro estado físico, o homem capta o mundo sensível de maneira puramente passiva, sendo plenamente uno com ele. Apenas quando, no estado estético, o coloca fora de si e o contempla, quando sua personalidade se descola dele, é que o mundo se lhe aparece, porque deixou de ser uno com ele. Assim, a contemplação (reflexão) é a primeira relação liberal com o mundo que o rodeia. Escravo da natureza enquanto apenas a sente, o homem torna-se legislador quando a pensa. Tão logo o homem começa a utilizar seu entendimento para articular os fenômenos à sua volta, numa relação de causalidade, a razão exige uma



conexão absoluta e um fundamento incondicional. Para propor tal exigência, é necessário que o homem já tenha ultrapassado a sensibilidade, erguendo-se para o mundo das ideias. O impulso sensível precede, assim, o moral na experiência. E, assim como para explicar os fenômenos naturais isolados o homem ultrapassa a natureza e procura fora dela o que somente pode ser encontrado em sua legalidade interna, também ele ultrapassa a razão para explicar o ético. A dependência sensível e a liberdade moral podem subsistir juntas, e o homem não precisa fugir da matéria para afirmar-se como espírito. A base para que isso ocorra está na unidade estética, na qual se dá uma alternância da matéria com a forma, da passividade com a atividade, permitindo a unificabilidade das duas naturezas: do pensamento e da sensibilidade. A disposição estética da mente dá o nascimento à liberdade (SCHILLER, 2002, p. 119-134).

No Estado estético, todos – mesmo o que é instrumento servil – são cidadãos livres que têm os mesmos direitos que o mais nobre, e o entendimento, que submete violentamente a massa dócil a seus fins, tem aqui que pedir-lhe o assentimento. No reino da aparência estética, portanto, realiza-se o Ideal da igualdade, que o fanático tanto amaria ver realizado também em essência; e se é verdade que o belo tom maduro mais cedo e com maior perfeição próximo ao tronco, seria preciso reconhecer também aqui a bondosa providência, que por vezes parece limitar o homem na realidade somente para impeli-lo a um mundo ideal (SCHILLER [1795] 2002, p. 141).

Para Monthoux (2004), a obra de Schiller clarificou a ideia de energia econômica, destacadamente em seu livro **A educação estética do homem**, publicado em 1795. Nele, Schiller teria apresentado uma versão simplificada da filosofia kantiana, postulando que todos procuram um equilíbrio harmônico entre natureza e cultura. A existência da natureza e o hedonismo carnal bárbaro, de um lado, e, de outro, a moralidade como servidão a tiranos dogmáticos, constituem um verdadeiro dilema moderno. A circulação entre estes dois pólos, e a busca de um equilíbrio sensível e a construção de uma ponte entre a natureza e a cultura, entre corpo e alma, entre forma e substância, é que geram a dinâmica e o ímpeto (*schwung*) econômico. E esse ímpeto origina-se da energia estética. Se a capacidade para a geração dessa energia é possível, seria também possível seu gerenciamento? (MONTHOUX, 2004, p. xii, p. 16-20).

Se em sua origem o termo *estética* designava a ciência (filosófica) da arte e do belo, para Abbagnano (2007) as orientações predominantes da estética na segunda metade do século XX podem ser resumidas em quatro vertentes fundamentais, sendo que nas três primeiras se mantém a identificação entre estética e filosofia da arte, que a quarta contesta:

- a) Pragmatista – visa à valorização do alcance prático da arte e se especifica de modos diversos, como de utilidade política, sociológica ou psicológica.
- b) Estruturalista – dedicou-se à justificação da estética não por meio de um exame do valor (de verdade ou de utilidade) das obras de arte, mas sim da tematização da validade científica autônoma dos métodos da indagação estética.
- c) Hermenêutica – compartilha com a visão pragmatista a convicção do alcance prático da arte e com a estruturalista a busca de uma base de verdade da estética, entendida, porém, não como uma confirmação metódica, mas como afirmação da validade de um conhecimento estético que deve ser considerado autônomo em relação à experiência, que é objeto das ciências, bem como histórica e existencialmente mais decisivo.
- d) Somente esta visão poderá ser chamada propriamente de estética, uma vez que rompe com o vínculo dogmático entre estética e filosofia da arte e aproxima-se da visão baumgartneriana da estética como conhecimento sensível perfeito, cujo objeto prioritário não é o domínio da arte nem do belo, mas o da sensação como *aisthesis*, e da abordagem kantiana sobre a intervenção dos dados sensíveis na constituição do raciocínio.

Bayer (1995) afirma que a estética não é uma ciência feita, mas já é uma disciplina independente da filosofia, surgindo, inclusive, em países em que não há filosofia. Ela procurará estudar o objeto estético não em si, mas visto por intermédio dos sujeitos em que se refrata.

### *2.3.2 A estética nos estudos organizacionais e nas ciências sociais – Visões epistemológica e utilitarista*

Para Wood Jr. (2001), aquele que ousar falar de estética nas organizações ou nos estudos organizacionais corre sério risco de não ser levado a sério, pois o termo ainda contém uma aura de exotismo e hermetismo. O pressuposto da maioria dos autores que escrevem sobre o tema é de que o avanço do “projeto modernista”, aliado à crescente especialização e fragmentação na esfera social e a institucionalização das ciências e das artes, culminou com a destruição de uma unidade original das ciências, da ética e da estética. Tal unidade deve ser recuperada pelos pensadores e pesquisadores. Pode parecer estranho se falar de estética em organizações, que seriam, em tese, o coroamento da racionalidade instrumental e de sistemas sociais utilitários baseados em interações racionais. Ocorre que esse mundo perfeito não

existe e que a estética é um poderoso recurso para compreendê-lo em seus mistérios (WOOD JR., 2001, p. 151-153).

Apesar do fundamento que a experiência estética oferece no sentido da vida organizacional, ela é normalmente ignorada na literatura especializada, sendo uma questão que espera e merece investigações em profundidade (GAGLIARDI, 2001).

O sentimento da beleza é um dos fatores que estruturam a vida organizacional, sendo um fato organizacional. Essa é a opinião de Strati (1992), que destaca ser a disciplina da estética, fundada há cerca de duzentos anos, parte do paradigma racionalista que facilitava a institucionalização da arte e, eventualmente, tornava possível o desenvolvimento autônomo da disciplina. Em sua visão, a categoria da beleza é útil na interpretação das organizações, porque pode ser aplicada a uma vasta quantidade de situações diversas. Em suma, o entendimento estético da vida organizacional é uma metáfora epistemológica, uma forma de conhecimento diversa daquelas baseadas em métodos analíticos. Apesar de todos os pesquisadores terem acesso à estética nas pesquisas organizacionais, essa dimensão estética é comumente ignorada, em parte porque eles não sabem como lidar com ela, em parte porque ela tem legitimidade insuficiente.

O ponto fundamental tratado por Strati (1992) é que, normalmente, em determinada pesquisa empírica desenvolvida numa organização, os aspectos estéticos são suprimidos, quando poderiam transmitir, de modo complementar aos dados relatados, importantes dimensões. Ele destaca que certos tipos de conhecimento provêm a base para a imaginação da realidade organizacional, para um artefato cognitivo, ao mesmo tempo, de caráter analítico e intuitivo. Se numa pesquisa empírica são descritos o ambiente, as portas, as paredes, as mesas e as estações de trabalho, o leitor teria como investigar, por meio da razão e da imaginação, a dimensão estética dessa organização e como reagiria se nela estivesse. Assim, nesta proposição a descrição estética nada tem a ver com a beleza, mas sim com o resgate de uma dimensão esquecida no retrato das organizações. As matérias para essa leitura específica das organizações são várias, e o discurso estético se aproximaria, por limitações de linguagem, mais a um holograma que a uma fotografia da organização. Em pesquisa, três assuntos possuem particular relevância: a) aqueles dentro da organização que apontam e descrevem um fato organizacional para o pesquisador como uma experiência estética; b) o pesquisador, que

analisa e descreve essa experiência; e c) o leitor, que com base nos argumentos, entende e reconstrói a descrição (STRATI, 1992).

A linha de pesquisa descrita e sugerida por Strati (1992) considera a estética nas organizações como tópico de análise, como uma linha de estudos. Essa análise segmenta a organização em certo número de segmentos ou fases: as características dos produtos, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. O autor declara que existem outras dimensões nas quais a abordagem estética poderia ser utilizada, como sua utilização como fonte simbólica do sucesso empresarial, estética como código de estruturação nos processos de comunicação ou estética como norma para o funcionamento organizacional.

Por fim, Strati (1992) destaca que sua proposição de abordagem estética como uma nova corrente intelectual nas teorias organizacionais não vincula o entendimento da estética como sendo a vida organizacional uma espécie de *performance* artística e que a arte pode se constituir numa metáfora para as organizações. Tampouco pretende propor que a estética organizacional esteja no núcleo da vida das organizações ou em seu futuro. Ao invés disso, ele considera essa abordagem um fragmento, dentre diversos outros, vitais à construção e ao entendimento teórico para o cultivo do genuíno conhecimento organizacional.

Já Gagliardi (2001) propõe uma abordagem mais focada da análise estética nas organizações: o estudo dos artefatos. Para ele, os estudiosos das organizações, normalmente, as concebem, descrevem e interpretam como formas utilitárias de agregação social, nas quais se agrega a imagem de pessoas que tomam decisões, agem e interagem com uma intenção ou tarefa coletiva. No entanto, existe um espaço físico no qual as ações se desenrolam, podendo ser, natural ou normalmente, vinculado a um artefato. Seu estudo emergiu recentemente como uma das interessantes correntes no âmbito da abordagem na qual as organizações são entendidas como culturas. Seu estudo permite abordar uma experiência humana básica: a experiência estética. Essa experiência inclui: a) uma forma de conhecimento (sensorial); b) uma forma de ação (expressiva); e c) uma forma de comunicação (diferente do discurso). Para o autor, a experiência estética é básica porque é a base de outras experiências e formas de cognição que constituem o objeto usual de estudo das organizações, tendo, portanto, profunda influência na vida e no desempenho delas. O autor destaca que a pouca expressividade da estética como assunto sério nos estudos organizacionais deveu-se à consideração do

conhecimento lógico-científico como superior ao conhecimento estético-intuitivo (GAGLIARDI, 2001, p. 127-132).

O estudo dos artefatos é significativo para aqueles que pretendem analisar as culturas organizacionais, porque, segundo Gagliardi (2001), os artefatos são manifestações culturais primárias que influenciam a vida corporativa, com base em dois pontos de vista distintos: a) tornam materialmente possível favorecer, obstruir ou prescrever a ação organizacional; e b) influenciam a percepção da realidade pelo indivíduo, a ponto de delinear, sutilmente, suas crenças, normas e valores culturais. Além disso, artefatos são também símbolos, e símbolos são concretizações dos sentidos. Dado que é difícil separar a função do significado simbólico dos objetos, o “poder” do objeto deriva de sua capacidade – como um símbolo – de *despertar* sensações, sentimentos e razões para a ação. Em outras palavras, o sentido das coisas não depende apenas da estrutura da mente; é igualmente determinado pelas propriedades intrínsecas e sensíveis que as coisas têm e pela experiência que as circunstâncias criam.

Tudo o que se apresenta no mundo social-histórico, segundo Castoriadis (2000), está indissociavelmente entrelaçado com o simbólico. Assim, as instituições não se reduzem ao simbólico, mas só podem existir no simbólico. São impossíveis fora dele e constituem, cada qual, sua rede simbólica. Existem socialmente como sistemas simbólicos sancionados e consistem em ligar significados (representações, ordens, injunções e significações) a símbolos (significantes), fazendo-os valer como tal. Toda visão funcionalista conhece e deve reconhecer o papel do simbolismo na vida social (CASTORIADIS, 2000, p. 142).

Existe um componente imaginário, constituinte de todo símbolo e de todo simbolismo, num conjunto de profundas e obscuras relações. O imaginário deve utilizar o simbólico para “existir”, para passar do virtual a qualquer coisa a mais. O imaginário é constituído de “imagens”, mas essas “imagens” estão lá como representando outra coisa. Possuem, portanto, função simbólica. O simbolismo pressupõe a capacidade imaginária, a capacidade de ver em uma coisa o que ela não é, de vê-la diferente do que é. A influência decisiva do imaginário sobre o simbólico pode ser compreendida ao se constatar que o simbolismo supõe a capacidade de estabelecimento de um vínculo entre dois termos de maneira que um “representa” o outro (CASTORIADIS, 2000, p. 154).

Berger e Luckmann (2005) propõem a existência do universo simbólico como o quarto nível da legitimação. Legitimação, na definição dos autores, seria a objetivação de sentido de “segunda ordem”, produzindo novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares, “explicando” a ordem institucional e outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados. Os processos simbólicos são processos de significação que se referem a realidades diferentes das pertencentes à experiência da vida cotidiana. O universo simbólico é concebido como a matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais, oferecendo a ordem para a apreensão subjetiva da experiência biográfica, além de legitimar a ordem institucional (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 126-134).

Numa organização, perseguem-se fins, investe-se energia, e ideias são concretizadas em máquinas, produtos e lugares. Tudo por meio de práticas produtivas que nunca são práticas produtivas puras, mas sempre são, também, práticas simbólicas, combinações de ações expressivas desinteressadas (estéticas) e de ações impressivas que objetivam fins práticos. A percepção das coisas está ligada à ideia de *espaço* e revelam padrões de invenção, repetição e seleção, ciclos de estabilidade e mudança, caos e ordem. O espaço físico da organização (com suas qualidades formais) é o retrato mais fiel de sua identidade cultural e os artefatos constituem uma força vital para a evolução da organização como cultura. Os objetos, assim, seriam principalmente vetores de símbolos. Podem dizer muitas coisas, mesmo contraditórias, simultaneamente, e seu significado oscila num universo ambíguo entre produção e recepção (GAGLIARDI, 2001).

Na proposição de Hancock (2005), qualquer estudo crítico na busca do entendimento da relação entre organizações e estética deve ser realizado sob a análise semiótica (a ser detalhada neste trabalho em seção própria, a seguir), na qual os artefatos devem ser entendidos como *mídia*, esteticamente compostos de sentidos. A codificação estética possibilita aos artefatos a capacidade de encantamento e sentido para alcançar um nível além da cognição intelectual, além do racional. Ao mesmo tempo, combina essa racionalidade para gerar não apenas sistemas de crenças altamente persuasivos, mas também potenciais e potentes modos de agir e fazer.

O entendimento da experiência estética abre também a possibilidade de sua exploração numa visão utilitária, como um recurso organizacional, conforme mencionado anteriormente neste

trabalho. Hancock (2005) destaca, nesse sentido, a obra de Schmitt e Simonson (2002), classificando-a como significativa, na tentativa de reconciliar o domínio da estética organizacional com o gênero do gerenciamento. Nesse trabalho, ainda segundo Hancock (2005), os autores elaboram um cuidadoso espectro de técnicas, práticas e planos focando preconcebidas relações estéticas entre a organização, seus empregados e consumidores.

A proposta fundamental de Schmitt e Simonson (2002) é a exploração do universo da estética como fator de diferenciação mercadológica, por meio do desenvolvimento de uma espécie de gerenciamento da identidade e da imagem corporativa. Para isso, exploram as dimensões subjetivas contidas na teoria estética, com notada ênfase na forma, no simbolismo e nas mensagens periféricas, e criam a expressão *estética do marketing* para definir essa abordagem. Assim, a expressão *estética do marketing* “refere-se às qualidades estruturais e referenciais da estética de uma organização ou de uma marca trabalhando em harmonia” (SCHMITT; SIMONSON, 2002, p. 34).

Nesse trabalho, Schmitt e Simonson (2002) posicionam a estética como elemento diferenciador da empresa em seu ambiente competitivo, destacando exemplos de organizações que classificaram como “de ponta” e que se utilizaram da experiência estética (Absolut, GAP, Cathay Pacific, Starbucks). Sua linha central de argumentação parte da premissa de que qualidade de produto e serviço, habilidade e engenharia excelentes, eficiente gestão operacional e administração não explicam o sucesso competitivo dessas empresas. O que o explica é justamente a diferenciação conseguida por meio da estética, que retrata a personalidade multifacetada da empresa e cria *percepções* abrangentes e positivas nos clientes. Segundo estes autores, assumir o ponto de vista estético significa ter interesse no valor estético de um objeto, seja por possuírem características estruturais que atraem as pessoas (boa *Gestalt*<sup>12</sup>), seja pela geração de símbolos que lembrem coisas agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2002, p. 27-33).

Esse tipo de literatura, para Hancock (2005), alude que a estética organizacional representa um local apropriado para intervenções gerenciais e manipulação, e como tal emergiu como

---

<sup>12</sup> Gestalt (forma, em alemão) é uma Escola de Psicologia Experimental. Considera-se que o filósofo vienense Von Ehrenfels foi o precursor da psicologia da Gestalt. O movimento gestaltista atuou principalmente no campo da teoria da forma, constituindo-se em contribuição relevante para os estudos de percepção, linguagem, inteligência, aprendizagem, memória, motivação, conduta exploratória e dinâmica de grupos sociais (FILHO, 2002).

um campo legitimado para o gerenciamento eficaz no sentido das ações tanto organizacionais quanto sociais. Destaca que o foco dos trabalhos nesse sentido está mais para identificar como a estética pode proporcionar um caminho alternativo para acessar a vida cotidiana das organizações do que para considerar o processo de “esteticalização” por si, que é, por fim, sua abordagem.

### 2.3.3 A propaganda como objeto estético

A Estética aproximou-se da fenomenologia na busca de fundamentos para suas ambições epistemológicas, um remédio contra o risco de limitar suas pesquisas apenas a impressões puramente subjetivas. A estética fenomenológica desenvolve-se de maneira sistemática como descrição do caráter artístico dos diferentes âmbitos da criação estética (literatura, música, cinema, etc.). O foco teórico desloca-se do âmbito do objeto para o "ato estético", nascendo daí os estudos que enquadram a função transcendental da subjetividade estética no contexto mais amplo das teorias da comunicação (CARCHIA; D'ANGELO, 1999).

Como destacado por Dufrenne (2004), a fenomenologia aparece na história contemporânea da filosofia como uma doutrina que propõe um método que introduz um novo estilo no discurso filosófico. Para o autor, quando Husserl<sup>13</sup> propõe a redução significa neutralizar a crença sem nada suprimir das coisas. A realidade continua a pertencer ao objeto percebido; a irrealidade, ao objeto imaginário; e a idealidade, ao objeto concebido. Assim, nada se perde do objeto quando se torna, sob um olhar desinteressado e novo, um objeto intencional.

Na opinião de Figurelli (2004), a obra de Dufrenne contempla uma descrição fenomenológica, seja do objeto estético, seja da percepção estética, e nesse sentido a obra de arte *se torna* um objeto estético, mas não se identificam, sendo o campo do objeto estético mais amplo. O ser do objeto estético depende da percepção, e só se realiza na percepção.

---

<sup>13</sup> A única noção hoje viva da fenomenologia foi anunciada por Husserl, em sua obra *Investigações Lógicas*, originalmente publicada em 1900-1901. Nela, o autor propõe que fenômenos são acontecimentos reais que, juntamente com os sujeitos a que pertencem, inserem-se no mundo espaço-temporal. É uma ciência de essências, e não de dados de fato, possibilitada pela *redução eidética*, cuja tarefa é expurgar os fenômenos psicológicos de suas características reais ou empíricas e levá-los para o plano da generalidade essencial. Os resultados dessa investigação de Husserl levou a, resumidamente: reconhecer o caráter intencional da consciência; evidenciar a intuição na presença do objeto; generalizar a noção de objeto; e a consciência de que o eu tem suas próprias experiências, que, muitas vezes, não coincidem com o objeto externo (ABBAGNANO, 2007).



O conceito de objeto estético, como visto anteriormente, abrange não apenas obras de arte, mas também qualquer objeto comum ou fenômeno natural passível de avaliação estética. Que a publicidade possa ser objeto de análise estética, em conjunto e colaboração com outras disciplinas, como economia, sociologia, psicologia e semiótica, parece ser evidente por uma série de circunstâncias (CARCHIA; D'ANGELO, 1999).

Primeiramente, prosseguem Carchia e D'Angelo (1999), a partir do momento em que passou a ser um dos fenômenos característicos das economias desenvolvidas, a propaganda foi frequentemente entendida como forma de arte, ou como arte menor ou aplicada, por estar vinculada a um objetivo utilitário: há registros de inúmeros artistas que no exercício de várias artes ofereciam seus serviços para a criação de mensagens publicitárias. McFall (2004) destaca, nesse sentido, que diversos autores se ocuparam em demonstrar a capacidade da publicidade de atuar sobre as relações entre economia e cultura.

De outro lado, as artes "autônomas" mostraram, muitas vezes, um grande interesse pelas técnicas e procedimentos da publicidade. A partir da década de 1960, apesar de a publicidade ter sido, no período, entendida e criticada negativamente como forma de manipulação, houve uma enorme expansão da quantidade de mensagens, o que a tornou um dos veículos principais da estética difundida, e parece realizar, ainda que a um nível "baixo", a estetização da sociedade (CARCHIA; D'ANGELO, 1999).

Para Dufrenne (2004), o objeto estético só se realiza na percepção, uma percepção que esteja atenta a lhe fazer justiça. Ele constitui um caso privilegiado, porque está duplamente ligado à subjetividade: aquela do espectador e a de seu criador.

Nesse sentido, Carchia e D'Angelo (1999) destacam que a publicidade produz fenômenos significativos, como a influência que seus ritmos e modos exercem sobre as formas de percepção dos produtos estéticos (a extrema rapidez da mensagem, a indução a um público distraído e a dissolução da hierarquia da importância na homogeneidade e no intercâmbio das imagens).

Segundo Eco (1976), a técnica publicitária, em seus melhores exemplos, parece basear-se no pressuposto informacional de que um anúncio será mais efetivo para atrair a atenção do espectador quanto mais violar as normas comunicacionais adquiridas. Para o autor, um

publicitário responsável, e dotado de ambições estéticas, tentará realizar seu apelo por meio de soluções originais e que se imponham pela originalidade, impelindo a um consenso que se apoie na resposta não só do tipo "esse produto me agrada", mas também do tipo "esse produto me fala de modo singular". Para isso, o componente estético do anúncio, juntamente com o emotivo, é o mais importante. O emprego da figura retórica<sup>14</sup> tem, antes de mais nada, finalidades estéticas. O valor estético da imagem retórica, além de tornar a mensagem persuasiva, pode torná-la memorável (ECO, 1976).

A propaganda contemporânea é caracterizada como uma mistura de arte e ciência, por empregar tanto as técnicas estéticas para influenciar como as pessoas *percebem* produtos e serviços quanto as ferramentas da psicologia e estatística para acessar os efeitos dessas técnicas no comportamento do consumidor (BEASLEY; DANESI, 2002).

McFall (2004) destaca que a noção de que os profissionais criativos das agências de propaganda poderiam beneficiar-se tanto do entendimento das necessidades comerciais quanto do repertório estético foi reconhecida muito cedo por certas agências, chegando estas, inclusive, a promover esforços sistemáticos para construir e manter ligações deles com comunidades artísticas. A posse e o uso de formas estéticas específicas por aqueles historicamente envolvidos na elaboração das propagandas fizeram com que os profissionais de criação de propaganda contemporâneos incorporassem um misto de sensibilidades estéticas e estilísticas. Empreendedores, escritores, agentes, jornalistas, editores, os primeiros criativos e as mulheres redatoras, ao longo da história, trouxeram tipos específicos de conhecimento e competência estéticos à produção de propaganda, conclui McFall (2004).

#### 2.3.4 A percepção e a interpretação na estética

No campo da estética, a percepção é entendida num sentido bem mais restrito que a noção do senso comum, na qual é sinônimo de "compreensão" ou "pensamento". Aqui, representa um momento específico do processo cognoscitivo, apresentando algumas características gerais e relevância nas teorias estéticas, para Carchia e D'Angelo (1999). Nessa direção, prosseguem os autores, a percepção indica um conhecimento *sensível* (adquirido mediante os sentidos exteriores) e designa o conhecimento de um objeto real. Pode-se afirmar que, uma vez que a

---

<sup>14</sup> Retórica, aqui empregada no sentido proposto por Abbagnano (2007): arte de persuadir com o uso de instrumentos lingüísticos.

estética é a ciência do conhecimento sensível, então os problemas da sensação e da elaboração em conhecimento (a natureza e os processos de percepção, portanto) fazem parte da epistemologia da estética (CARCHIA; D'ANGELO, 1999).

Abbagnano (2007) distingue três significados para o termo *percepção*: a) qualquer atividade cognitiva em geral; b) ato ou função cognitiva à qual se apresenta um objeto real; e c) um significado específico ou técnico, segundo o qual designa uma operação determinada do homem em relação ao seu ambiente. Nessa última, prossegue Abbagnano (2007), encontra-se a interpretação dos estímulos, o reencontro ou a construção do *significado* deles, e é aqui que estão as bases e características mais evidentes que as teorias psicológicas contemporâneas atribuem à percepção.

Ainda com base nesse significado, é possível distinguir dois grupos de teorias. No primeiro, encontram-se aquelas que insistem na importância dos fatores e condições *objetivos*; no segundo, aquelas que insistem na importância dos fatores e condições *subjetivos*, segundo Abbagnano (2007). Como exemplo do primeiro grupo, cita-se a psicologia da *Gestalt* (anteriormente referenciada neste trabalho), que é, substancialmente, uma teoria da percepção. No segundo grupo, o fato fundamental é que ter uma atitude induzida para certo estímulo e para certa reação a um estímulo facilita o ato de perceber e possibilita sua realização com maior prontidão, energia ou intensidade. A atitude seria, assim, um processo *seletivo* que determina preferências, prioridades, diferenças qualitativas e quantitativas naquilo que se percebe (ABBAGNANO, 2007).

Já "interpretação", conceito componente da teoria da semiologia e semiótica (a serem vistas em detalhes em seção específica a seguir neste trabalho), significa remontar de um signo ao seu significado; indica o modo de perceber, de entender algo apresentado pelo mundo externo. Desse modo, *interpretação* seria algo reservado à compreensão dos símbolos<sup>15</sup>, ligando-a, desse modo, também à psicologia de Freud (ABBAGNANO, 2007).

---

<sup>15</sup> Símbolos, no sentido aqui empregado, seriam signos que possuem significados dúbéis (ABBAGNANO, 2007).

### 2.3.5 Histórico da propaganda e indústria criativa

Os registros indicam que a história da propaganda pode ter se iniciado nos primeiros anos da década de 1630, quando o francês Théophraste Renaudot colocou suas primeiras notícias de propaganda na *La Gazzete de France* (PINCAS; LOISEAU, 2008). Ou poderiam ser considerados os nomes das lojas pintadas nas fachadas na Idade Média como os primeiros artefatos de propaganda utilizados na civilização humana (BEASLEY; DANESI, 2002). Ou, ainda, o artigo publicado em 1652 no *Mercurius Mastix* (periódico monarquista britânico) lamentando a aparição na imprensa de outra variação na já extensiva gama de anúncios. Essa nova variação é referenciada como "um **dispositivo singular** [...], mas estava claro que o objeto em questão [...] era uma das primeiras formas de propaganda" (MCFALL, 2004, p. 1). O uso da palavra *dispositivo*, prossegue a autora, é uma descrição perfeita sobre as características dos primórdios da propaganda, especialmente no século dezessete, pois o termo àquela época carregava fortes conotações de técnicas de manipulação, maquinação e enganação.

O advento da tecnologia de impressão inaugurou o processo de globalização de ideias e induziu o sentimento de que o conhecimento e a verdade existiam numa forma *objetiva*. Assim, na "Galáxia de Gutemberg" os textos de propaganda eram vistos como demonstrações *racionais* sobre as qualidades *objetivas* dos produtos, independentemente dos criadores dessas propagandas, e seus motivos pecuniários (BEASLEY; DANESI, 2002). Como a propaganda impressa era uma das vitrines da paisagem social no mundo pré-industrializado, continuam os autores, os criadores de anúncios começaram a prestar maior atenção no desenho e na forma das mensagens. Com o advento da industrialização, no século dezenove, o *estilo de apresentação* ganhou crescente importância como fator de eficácia persuasiva<sup>16</sup> no texto publicitário.

A história da propaganda moderna, de fato, iniciou-se em 1842, com o advento da criação da primeira agência de propaganda, na Filadélfia, fundada por Volney B. Palmer, que utilizou pela primeira vez o termo *agente de propaganda* (BEASLEY; DANESI, 2002; PINCAS; LOISEAU, 2008).

---

<sup>16</sup> O tema da persuasão na propaganda será tratado de forma independente neste trabalho, em seção própria.

Beasley e Danesi (2002) destacam que enquanto a primeira fase da propaganda foi totalmente alicerçada na mídia impressa, a segunda fase baseou-se no rádio e uma terceira e última constituiu-se primordialmente por meio da televisão e da internet. A estratégia, o foco e os temas variaram consistentemente na predominância de cada uma dessas fases, como se pode observar no QUADRO 3.

QUADRO 3  
Fases históricas da propaganda

Quesito \ Mídia	Impressa	Rádio	TV/Internet
Estratégia	Racional	Não racional	Não racional
Período	Idade Média – 1920	1920 – 1950	1950 – presente
Foco	Qualidade dos produtos, preço, uso, etc.	Atributos de personalidade associados com produto	Tipos de atividades de estilo de vida associados ao produto
Temas	Qualidade, usabilidade, etc.	Status, família, saúde, autonomia social, etc.	Glamour, romance, sensualidade, lazer, auto-transformação, saúde, grupos, amizade, etc.

Fonte: BEASLEY; DANESI, 2002, adaptado pelo autor.

Assim, prosseguem Beasley e Danesi (2002), a dicotomia *racional versus não racional* praticamente desapareceu na propaganda moderna, uma vez que todas as formas de propaganda, incluindo as impressas, parecem estar cada vez menos desenhadas para apelar à mente racional e mais e mais para a emoção. A ideia por trás da criação de uma *imagem* para uma marca ou produto volta-se, claramente, para conversar diretamente com tipos específicos de indivíduos, e não para todos, de modo que esse grupo possa sentir sua própria personalidade representada nas imagens de estilo de vida criados pelos anúncios (BEASLEY; DANESI, 2002).

Verificou-se no Brasil na virada do século XIX para o século XX uma grande ebulição econômica, em grande parte advinda dos bons resultados do café, que fizeram de São Paulo um novo eldorado, para onde acorrem milhares e milhares de imigrantes, praticamente quadruplicando sua população entre 1890 e 1900. Nesse cenário, a mídia de massa é o grande desafio, desde os tempos de Colônia, tendo sido a comunicação, durante séculos, voltada apenas às elites. Com a abolição da escravatura e a chegada de mais de um milhão de imigrantes ao Brasil, nasce uma nova classe consumidora, e a mídia de massa será decorrência da expansão de grandes cidades e da evolução do sistema de transportes. Erguem-

se novos prédios, e com eles andaimes, onde são fixados cartazes e painéis de grande porte. Anúncios inseridos nas laterais e interior dos bondes atingem grande cobertura e eficácia (CADENA, 2001).

Nesse contexto, a propaganda no Brasil nasce como uma necessidade de informação diversa daquela que o jornalismo vinha começando a suprir muito bem. Comércio, indústria e gente em geral tinham a necessidade de transmitir a outros comércios, indústria e pessoas em geral uma série de impressões e informações, e o jornal era o veículo preferencial e mais eficaz para isso. Em outras palavras, a propaganda brasileira nasceu prestando serviços. Datam dos últimos anos do século XIX as primeiras ilustrações em anúncios, tornando-se os primeiros contatos produtivos entre arte e propaganda (MARCONDES, 2002).

Ainda segundo Marcondes (2002), registros históricos indicam que a primeira agência de propaganda brasileira surgida com o propósito específico de produzir comunicação comercial foi fundada um pouco antes da Primeira Grande Guerra mundial, em 1913, em São Paulo. Chamava-se "Eclética". Depois da Guerra, já haviam outras quatro em funcionamento. Outro marco relevante nesse sentido, prossegue Marcondes (2002), foi a inauguração, pela General Motors, de um departamento de propaganda no Brasil, em 1925, iniciando um processo de profissionalização do setor e trazendo uma linguagem correta, porém dissociada, da cultura local e dos hábitos de consumo nacionais. Esse processo, incrementado pela vinda de agências internacionais (Ayer, J. W. Thompson, etc.) que atendiam a contas de empresas multinacionais em operação no País (GM, Ford, Nestlé), foi se intensificando. Somente nos anos 1960 e 1970 é que a propaganda brasileira iria desenvolver seu repertório particular. A partir do interesse de alguns anunciantes e do trabalho específico de algumas agências e profissionais de criação é que se tentará, teimosamente, descobrir como é que se faz propaganda (um formato de comunicação importado) com sotaque brasileiro (MARCONDES, 2002).

McFall (2004) observa que a propaganda assumiu uma posição institucional, porque ao longo do tempo interveio cada vez mais na relação entre as pessoas e os objetos, a tal ponto que hoje é ela, mais que qualquer outro meio, que define essa relação. A propaganda, prossegue McFall (2004), é caracterizada como um meio de colonização da vida cotidiana, a partir de uma presença inescapável e de mensagens irresistivelmente persuasivas. Mas, a despeito das

sistemáticas pesquisas sobre o volume de propaganda e de seu conteúdo persuasivo restam questões não respondidas sobre como os anúncios e as campanhas históricas funcionaram.

Preocupações acerca do impacto da propaganda na cultura e na economia motivaram trabalhos de diferentes tradições e características. McFall (2004) relaciona alguns temas e autores nesse sentido: produção de "falsa" demanda, Galbraith; modos de sustentação capitalista numa organização econômica, Ewen, Haug, Jhally; e desvalorização "autêntica" da cultura, Barthes, Williamson. Para a autora, o que há de comum em todas essas abordagens, na raiz de suas proposições, é a capacidade da propaganda de atuar sobre a economia e a cultura. A propaganda é representada como uma ligação institucional, uma ponte entre a produção "econômica" e o consumo "cultural". Nessa posição, ela serve de combustível a preocupações sobre sua habilidade em fazer coisas na economia, na cultura e na relação entre elas (MCFALL, 2004).

Eco (2007) destaca que a propaganda, como uma das formas de *mass media* (mídia de massa), influencia a maneira como as pessoas se vestem, se penteiam, se maqueiam, seguindo os ideais de beleza vanguardistas propostos pelo consumo comercial. A questão é que a mídia de massa não apresenta, no decorrer do século vinte, nenhum modelo unificado, nenhum ideal único de beleza. Pode recuperar, ainda que com base em uma campanha publicitária que dure uma semana, toda a experiência vanguardista, oferecer modelos dos anos 1920, 1930, ou, até, contribuir para a redescoberta da forma de uso dos automóveis da metade do século, não sendo possível identificar um "ideal estético" difundido pela mídia de massa do século XX.

Considerada como um artefato técnico-social na nossa cultura contemporânea, a propaganda pode ser vista como tendo um papel formativo na definição dos mercados, na medida em que promove consumo por meio de uma variedade de meios e, certamente, tanto de argumentos racionais quanto da persuasão emocional (MCFALL, 2004).

Nos anos de 1990, surgiu nos países industrializados o termo *indústrias criativas*, decorrente da mudança de foco das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, localizadas no setor de serviços. Surgido inicialmente na Austrália, foi na Inglaterra que ganhou maior impulso, em que o tema foi associado a uma agenda política e econômica. O governo inglês classifica os seguintes campos como setores criativos: Publicidade, Arquitetura, Mercado de artes e antiguidades, Artesanato, Design, Cinema, Rádio e TV,

dentre outros (BENDASSOLLI; WOOD JR.; KIRSCHBAUM; CUNHA, 2009). Assim, prosseguem os autores, a importância econômica das indústrias criativas é crescente. Porém, além de serem consideradas como um fenômeno econômico, seu surgimento também deve ser associado ao que se chamou de "virada cultural": uma transformação de valores sociais e culturais ocorrida no final do século XX.

Em comum, as indústrias criativas possuem quatro componentes principais: a) a criatividade<sup>17</sup> como elemento central, percebida como necessária para a geração de propriedade intelectual; b) a cultura é tratada na forma de objetos culturais, atribuindo-lhes uma percepção utilitária derivada da atribuição de valor pelo consumidor; c) os significados são transformados em propriedade intelectual com valor econômico; e d) a convergência entre artes, negócios e tecnologia (BENDASSOLLI; WOOD JR.; KIRSCHBAUM; CUNHA, 2009).

O componente que caracteriza os negócios na moderna propaganda é que ela juntou forças com a ciência do *marketing*, no intuito de levar produtos e serviços dos produtores aos consumidores da forma mais efetiva possível. Desde que consumidores podem escolher dentre uma grande variedade de oferta de produtos e serviços, o processo de determinação de qual sistema de significação tornará os produtos e serviços mais atrativos aos olhos dos consumidores torna-se crucial nos mercados contemporâneos. Os executivos de *marketing* estão envolvidos, de fato, mais na venda de signos que na venda de produtos (BEASLEY; DANESI, 2002).

### 2.3.6 A teoria semiótica e a propaganda

Os termos *semiologia* e *semiótica* se confundem e são apresentados por diferentes autores com sutis variações em seus significados. Para Carchia e D'Angelo (1999), os termos são sinônimos e definidos como "Disciplina que estuda as propriedades dos signos verbais e não verbais, o seu modo de funcionar, a sua codificação e descodificação, etc." (p. 314). Abbagnano (2007) também trata os termos como sinônimos, cuja "acepção mais genérica indica uma "doutrina", ou, [...] uma reflexão de algum modo sistemático sobre os signos, sua classificação, as leis que os regem, seu uso na comunicação" (p. 1032).

---

<sup>17</sup> Criatividade aqui é definida como a capacidade do indivíduo de manipular objetos do mundo externo ou a capacidade de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador (BENDASSOLLI; WOOD JR.; KIRSCHBAUM; CUNHA, 2009).



A semiologia estuda, segundo Eco (1976), os fenômenos sociais como se fossem sistemas de signos, partindo da hipótese de que todos os fenômenos da cultura são de fato sistemas de signos, isto é, fenômenos de comunicação.

Já para Netto (2003), de acordo com as obras e proposições de Saussure e Barthes, semiologia seria uma disciplina que estudaria os signos no meio da vida social, integrando a psicologia social, e trataria todos os sistemas de signos por meio dos quais se estabelece a comunicação entre os homens. Seria uma forma de linguística em seu sentido mais amplo. Já a semiótica, cujo maior expoente é Charles Peirce, seria uma hierarquia cujos componentes, todos, admitem uma análise em classes definidas por relações mútuas. O que diferencia fundamentalmente essas proposições, na visão de Netto (2003), é que enquanto a semiologia procurava formular um instrumento de análise do problema do sentido que estivesse isento de preocupações e métodos que não fossem estritamente linguísticos, Peirce defendia que uma teoria do sentido só poderia existir no meio de um corpo filosófico maior. Não é, pois, inapropriado afirmar que a semiótica de Peirce é uma filosofia.

Desse modo, será adotado neste trabalho o termo *semiótica* como equivalente ao termo *semiologia*, assim como sugere Eco (1997), apesar do reconhecimento de tentativas de autores que procuraram estabelecer uma distinção entre ambos.

A análise semiótica da propaganda justifica-se não para criticá-la em seus aspectos éticos relacionados à persuasão (tema a ser detalhado em seção própria, a seguir neste trabalho), mas sim fornecer a oportunidade de examinar o quão variada é a experiência estética, assim como as formas clássicas de expressão e os modos de representação realizados na mídia contemporânea (BEASLEY; DANESI, 2002).

Usando tanto as técnicas verbais quanto as não verbais para fazer suas mensagens tão persuasivas quanto possíveis, a propaganda é concebida para influenciar atitudes, estilos de vida e comportamentos, por meio da sugestão de como se pode satisfazer urgências íntimas e aspirações baseadas no consumo (BEASLEY; DANESI, 2002). Por isso mesmo, prosseguem os autores, a propaganda é hoje um dos setores mais estritamente regulados na América do Norte e em outras partes do mundo. Como consequência, os anunciantes são obrigados a desenvolver diferentes versões de um mesmo anúncio, de modo a adaptá-lo às legislações específicas de cada país, estado, província ou município. Enfim, concluem Beasley e Danesi

(2002), a "real" proteção contra a persuasão dos sistemas de signos seria seu entendimento, e não sua proibição.

Eco (1976) faz coro a esse argumento, pontuando que, de fato, algumas mensagens publicitárias funcionam mais que outras não porque as pessoas são persuadidas a desejar algo, mas sim porque aceitam a persuasão comunicacional que concernem a coisas que já desejavam. O fato de que são persuadidas por argumentos já conhecidos dá-lhes a base para a proposição da função "moral" da pesquisa semiótica da propaganda, que consistiria em "reduzir as ilusões "revolucionárias" do publicitário idealista, que encontra continuamente um álibi estético para seu trabalho de "persuasor de encomenda"" (ECO, 1976, p. 184), na convicção de estar trabalhando (esse publicitário) para a modificação dos sistemas perceptivos, das expectativas e gostos de seu público. Assim, prossegue Eco (1976), seria interessante tomar-se consciência de que a publicidade não possui nenhum valor informativo.

De outro lado, destacam Beasley e Danesi (2002), as análises semióticas poderiam fornecer elementos para a compreensão da efetividade de uma propaganda e do fato de suas técnicas embasarem sua elaboração para um resultado mais consistente. Apesar disso, as agências de propaganda raramente contam com a ajuda de um especialista em semiótica no processo criativo, o qual poderia contribuir com o estilo, o design gráfico e a redação de um anúncio.

Considerando-se a óbvia influência que a propaganda exerce no desenvolvimento das culturas modernas, Roland Barthes chamou a atenção, nos anos de 1950, para a importância do estudo de suas mensagens e técnicas a partir da utilização das ferramentas teóricas da semiótica. De fato, a disseminação dessas técnicas semióticas favoreceu a propagação do estudo da propaganda nesse sentido, focado em como a propaganda gera seus sentidos, animação, etc. Ao mesmo tempo, despertou grande volume de debates acerca dos aspectos éticos e culturais contidos na propaganda enquanto forma de discurso nas sociedades modernas (BEASLEY; DANESI, 2002).

Para Barthes (2001), os critérios da linguagem publicitária são os mesmos da poesia: jogos de palavras, figuras retóricas, metáforas, todos aqueles signos ancestrais que, numa palavra, quanto mais uma frase publicitária contiver duplicidade (ou for múltipla), melhor preencherá

sua função de mensagem conotada.<sup>18</sup> De fato, prossegue Barthes (2001), quando uma mensagem publicitária tem êxito, ela *diz* o produto e *conta* outra coisa, e é essa a razão de credenciá-la a ser inserida no rol dos grandes alimentos da nutrição psíquica, pois, ao tocar o produto pela mensagem publicitária, os homens lhe dão sentido e transformam seu simples uso em experiência de espírito.

Um símbolo é um signo que se refere ao objeto denotado em virtude de uma associação de ideias produzidas por uma convenção. Enquanto o signo é arbitrário – isto é, não há uma relação necessária entre ele e o objeto representado – o símbolo é de natureza geral, tanto quanto o objeto denotado. O signo seria o gênero do qual o símbolo é espécie. Já o *sentido* é o efeito total que o signo foi calculado para produzir e que ele produz imediatamente na mente, sem qualquer reflexão prévia: é a interpretabilidade peculiar ao signo, antes de qualquer intérprete (COELHO NETO, 2003).

Símbolos não indicam uma coisa particular qualquer; eles denotam espécies de coisas. Eles crescem e se espalham entre as pessoas. No uso e na prática, seus significados crescem. Seu caráter representativo consiste exatamente em ser uma regra determinada pelo seu interpretante. O símbolo está conectado a seu objeto por força da ideia da "mente que usa o símbolo" (PEIRCE, 2003, p. 71-73).

Ao se analisar a questão do sentido que as coisas assumem, entra-se no universo das significações. Ocorrem, em verdade, numerosos fenômenos de significação. Por exemplo, entre o significado e o símbolo intercorrem relações *onomasiológicas* (conferem-se determinados nomes a determinados significados), ao passo que entre o símbolo e o significado intercorrem relações *semasiológicas* (determinados símbolos designam determinados significados). Assim, a relação entre um símbolo e seus significados pode mudar, crescer, deformar-se. O símbolo permanece constante, e seu significado pode tornar-se mais rico ou mais pobre. A esse processo dinâmico contínuo é que se denomina “sentido” (ECO, 1976, p. 21-23). O processo de significação, por sua vez, só se verifica quando existe um código, ou sistema de significação, que une entidades presentes e entidades ausentes. Sempre que, com base em regras subjacentes, algo materialmente presente à percepção do

---

<sup>18</sup> Enquanto a denotação refere-se ao primeiro significado do relacionamento entre um signo e seu objeto, a conotação põe em evidência significados segundos, que vêm agregar-se ao primeiro na mesma relação signo/objeto, estando ligada à significação e ao valor (NETTO, 2003).

destinatário ESTÁ PARA qualquer outra coisa, então se verifica a significação. O ato perceptivo do destinatário e seu comportamento interpretativo não são condições necessárias da relação de significação; basta que o código estabeleça uma correspondência entre o que ESTÁ PARA e seu correlato. Um sistema de significação é, portanto, um construto semiótico autônomo, com modalidades de existência de todo abstratas, independentes de qualquer ato de comunicação possível que as atualize (ECO, 1997, p. 6).

A significação de um signo não deve ser confundida com seu significado. A significação é uma questão individual, localizada no tempo e no espaço, enquanto o significado depende apenas do sistema, estando, sob esse aspecto, antes e acima do ato individual (COELHO NETO, 2003, p. 22).

A semiótica, pontua Eco (1976), estuda todos os fenômenos culturais como se estes fossem sistemas de signos, partindo da premissa de que todos os fenômenos culturais são sistemas de signos, isto é, fenômenos de comunicação. Nesse contexto, uma mensagem poderia desempenhar, isolada ou conjuntamente, as seguintes funções:

- a) Referencial – a mensagem tenciona denotar coisas reais.
- b) Emotiva – a mensagem visa suscitar reações emocionais.
- c) Fática, ou de contato – a mensagem finge suscitar emoções, mas, na verdade, procura unicamente verificar e confirmar o contato entre dois interlocutores.
- d) Metalinguística – a mensagem elege para seu objeto uma outra mensagem.
- e) Estética – a mensagem assume a função estética quando se apresenta estruturada de modo ambíguo e autoreflexiva, pretendendo atrair a atenção do destinatário primordialmente para a forma dela mesma, mensagem.

A mensagem com função estética, prossegue Eco (1976), é estruturada de modo ambíguo em relação ao sistema de expectativas que é o código. Com ela ocorre o mesmo que ocorria com o enredo trágico construído segundo as regras da poética aristotélica: o enredo deve proporcionar algo que surpreenda o indivíduo, que vá além de suas expectativas e que seja contrário à opinião comum. Mas, para que ele possa se identificar com esse enredo, este deve obedecer, embora sempre parecendo incrível, a condições de credibilidade.

Eco (1976) destaca que na mensagem publicitária explicitam-se e imbricam-se todas as funções relacionadas acima, nunca totalmente isoladas, como no discurso cotidiano. Mas, dentre elas, o componente estético é, sem sombra de dúvidas, o mais importante. A figura retórica (já definida anteriormente neste trabalho) tem, antes de mais nada, finalidades estéticas. O valor estético da imagem retórica torna persuasiva a comunicação, quando mais não a torna também memorável.

De acordo com Charaudeau (1996), a análise semiolinguística, a que pertence à análise do discurso, tem dois componentes: aquele predominantemente linguístico, que utiliza o material verbal; e aquele situacional, pois inclui um material psicossocial, definindo os seres como atores sociais e como sujeitos comunicantes. Assim, segundo Charaudeau (1996), todo ato de linguagem é composto pelo Sujeito Comunicante, que é quem fala, e pelo Sujeito Interpretante, que é quem recebe a mensagem. Ambos são pessoas físicas, que podem ser identificadas socialmente: o anunciador e o receptor do anúncio.

O texto publicitário será tanto mais eficaz quanto mais mantiver, na relação entre Sujeito Comunicante e Sujeito Interpretante, o reconhecimento de um *saber fazer*. Na medida em que esse reconhecimento se prolonga no tempo, cria-se uma cumplicidade entre o anunciante (Sujeito Comunicante) e cliente consumidor (Sujeito Interpretante) para a construção do que Fontanille (2007) denomina "actante", ou seja, um conjunto de características construídas textualmente: a identidade do Sujeito Comunicante. Para Fontanille (2007), essa identidade depende da permanência de traços, que constituem a isotopia, temática e/ou figurativa. O texto publicitário, portanto, aposta nessa redundância: constrói a identidade do Sujeito Comunicante com base na repetição de traços semânticos temáticos e/ou figurativos.

Reiterando os elementos conceituados por Charaudeau, Fontanille (2007) destaca o papel assumido pelo Sujeito Comunicante, reforçado a cada vez que o Sujeito Enunciador, em cada anúncio que vai ao ar, constrói a identidade do Sujeito Comunicante. Segundo Fontanille (2007), isso se dá por meio de papéis e de atitudes. Os papéis são repetidos e estereotipados, estabilizados para serem reconhecidos; as atitudes são pequenas rupturas da identidade, que abrem “novas possibilidades de identidade [...]: pela graça de um gesto inesperado, de uma ousadia no comportamento ou de uma propriedade revelada e não previsível, novas bifurcações vêm à tona” (FONTANILLE, 2007, p. 153).

Esse aspecto de permanência, de identidade e de estereotipia é também destacado por Bucci (2000, p. 109), que chama a atenção para o tempo da televisão, que é um tempo que não tem passado ou futuro: é sempre. “Observe que, vendo TV, temos a sensação de que tudo ali é um gerúndio interminável [...] os eventos se sucedendo não propriamente em uma sucessão, mas em um acontecendo, em um sucedendo, na permanência de um, repito, gerúndio que não tem começo nem fim”.

A propaganda televisiva tornou-se a mídia contemporânea mais efetiva para a construção de imagem de produto ou marca, porque ela traz visão, som e ação diretamente aos consumidores em suas casas. A maioria dos anúncios de TV consiste em um curto anúncio de 30 segundos, limitados pelas grandes redes de transmissão entre 10 e 16 minutos por hora, inseridos em sua programação (BEASLEY; DANESI, 2002).

O anúncio televisivo, considerado isoladamente, é composto por um nível imagético e por um nível verbal (FONTANILLE, 2007). Na perspectiva ideológica de atemporalidade, o anúncio é feito para ser repetido. Sua característica temporal é, principalmente, seu caráter cíclico: volta sempre e pode até voltar renovado, abrindo a possibilidade de uma nova identidade, segundo Fontanille (2007). Apesar de ser uma narrativa, não apresenta as características próprias deste gênero, primeiro, por ser uma narrativa cujos fatos são apresentados de forma paratática, isto é, coordenados, e não de forma hipotática, isto é, subordinados, como é próprio de qualquer história (estória); e segundo, por ser uma narrativa que se repete sempre, à exaustão. Quando a forma se exaure, transforma-se, mas sem se alterar radicalmente.

Caivano e Lopez (1998, p. 135) apontam que o processo de decodificação da informação visual processa separadamente o movimento, a cor e a forma. Desses, o movimento é o mais importante. Os textos publicitários usam como processo argumentativo o movimento e a rapidez, acentuando a urgência da resposta do Sujeito Interpretante, isto é, sua atitude de comprar o produto anunciado.

Gregolin (2007, p. 16) afirma:

Como o próprio nome parece indicar, as mídias desempenham o papel de mediação entre seus leitores e a realidade. O que os textos da mídia oferecem não é a realidade, mas uma construção que permite ao leitor produzir formas simbólicas de representação da sua relação com a realidade concreta.

Soulages (1996, p. 142) afirma: “A publicidade age, então, incessantemente, para instaurar identidades [...]”. E a finalidade disso, acrescenta Soulages (1996, p. 145), “é de transformar, por meio de um certo ato de persuasão, um consumidor de publicidade em um consumidor efetivo de mercadorias”. No mesmo sentido, Castro (2005) reitera que o importante não é o que se diz, *mas como se diz*, implicando o uso de recursos retóricos, de estratégias e de linguagens verbais e não verbais, incluindo-se aí as imagens, os sons e o movimento.

O discurso publicitário, segundo Mainguenu (1989), tem dois objetivos básicos: a construção de uma imagem do Sujeito Comunicante; e a persuasão do Sujeito Interpretante. Isso se faz por meio da construção do *ethos* e da atuação sobre o *pathos*. Ethos e pathos são dois conceitos trabalhados pela análise do discurso e pela semiótica do discurso. O ethos é uma construção discursiva, apesar de se referir a alguém situado fora do discurso. O Sujeito Enunciador, ao falar, constrói a imagem do Sujeito Comunicante, que pertence ao mundo real, psicossocial (MAINGUENAU, 1989).

Essa adesão pretendida será obtida a partir do momento em que se trabalha com o *pathos*, ou seja, com a emoção do sujeito interpretante. Galinari (2007, p. 229) define pathos como tentativa, uma expectativa ou uma possibilidade presente nos discursos sociais, para conquistar ou despertar sentimentos no Sujeito Interpretante. O *pathos* consiste nos elementos linguísticos, responsáveis pela *patemização* do discurso, que irão desencadear os estados emotivos na audiência.

Para conjugar todos esses elementos, o discurso publicitário lança mão de elementos semióticos, que incluem os elementos verbais e os não verbais. Segundo Flausino e Motta (2007, p. 164), para que ocorra uma cumplicidade entre o Sujeito Interpretante e o que ele vê e ouve no texto publicitário, este usa uma série de recursos para que se construa “uma visão de mundo em que o consumo faz sentido”.

O discurso publicitário direcionado à mídia eletrônica se faz com a utilização de diversos recursos narrativos, dentre os quais se mencionam: a linguagem de vídeo (os enquadramentos,

movimento de câmera, edição, uso da cor, gestual etc.) e a analepse ou *flashbacks* (personagens dos comerciais se lembrar de acontecimentos que os façam a buscar a solução em determinado produto/serviço/marca, por exemplo); a hipérbole/exagero, a onomatopeia, a aliteração, a metáfora e a metonímia, entre outras figuras de linguagem; recursos fonéticos, sons característicos (sibilância etc.) e efeitos sonoros; recursos léxico-semânticos, como criar novos termos, construir e modificar palavras, usar termos de forma conotativa ou denotativa (FLAUSINO; MOTTA, 2007).

Além disso, acrescentam os autores, o discurso publicitário é funcional; isto é, é uma narrativa que obedece a regras oferecidas pelas teorias da publicidade e propaganda, e do discurso imagético. São categorias que incluem elementos da linguagem publicitária (e suas características específicas) e linguagem videográfica (FLAUSINO; MOTTA, 2007, p. 167).

### 2.3.7 A propaganda e a persuasão

A propaganda é um dos mais fascinantes fenômenos nos mercados capitalistas modernos (TELLIS, 2005) por ser penetrante, multidimensional, cheia de paradoxos e muito difícil de ter compreendidos seus mecanismos de funcionamento. Para o autor, sabe-se muito sobre a propaganda, mas, por ser um fenômeno rico, ainda há muitas dimensões por descobrir, dentre as quais seus efeitos nos processos mentais.

Nos últimos quarenta anos, prossegue Tellis (2005), houve uma explosão de pesquisas que buscam identificar e medir as respostas aos estímulos da propaganda nos processos mentais, como atenção, atitude para o anúncio, atitude para a marca, intenção de compra e, dentre outras, a persuasão. Os resultados dessas pesquisas são vastos e, muitas vezes, conflitantes. De fato, uma análise dessas pesquisas pode indicar que o caminho pelo qual a propaganda funciona é rico, variado e complexo, mas permite algumas generalizações.

A propaganda exerce, para McFall (2004), papel histórico muito particular na organização social, cultural e econômica. É uma instituição firmemente envolvida em poder e sofisticação. A semiótica descreve como os anúncios manipulam a relação entre "significado" e "realidade".



Ganha particular relevância nesse aspecto o entendimento de como os clientes processam as informações e extraem considerações sobre determinado produto ou marca. Para Schmitt e Simonson (2002), os consumidores são processadores ativos de informação dos diversos elementos de identidade das marcas e produtos que vivenciam diariamente, criticando e interpretando os elementos, estilos e temas primários, para formar uma impressão global. Todavia, uma parte desse processamento pode ocorrer de maneira inconsciente, enquanto outras partes ocorrem de maneira deliberada.

Esses processos para a geração da impressão global, prosseguem os autores, ocorrem em três diferentes níveis: a) integração; b) inferências; e c) atitudes. Na **integração**, a pergunta chave é: Como os indivíduos integram informações para formar seu juízo a respeito de um tema? Sabe-se que algumas informações pesam mais que outras. Nesse sentido, destaca-se o efeito da centralidade (traços centrais que impregnam nosso julgamento) e das primazia (as primeiras impressões causam efeitos mais potentes que impressões posteriores). Já no tocante às **inferências**, estas são altamente relevantes num contexto publicitário – processo pelo qual os consumidores entendem alguma coisa preenchendo as informações faltantes, com base em suas experiências e em seu conhecimento. As **atitudes** são avaliações eficazes das impressões dos consumidores, sejam positivas, neutras ou negativas. Experiências diretas levam a atitudes fortes e estáveis, e experiências indiretas levam a atitudes mais vagas e menos enfáticas. Em contraste com a propaganda baseada em atributos e características de produtos e de imagem, as atitudes e ações dos consumidores em relação à identidade de uma empresa são resultantes de uma exposição direta (SCHMITT; SIMONSON, 2002).

Na análise das pesquisas relacionadas aos níveis de resposta das pessoas aos estímulos proporcionados pelas mensagens publicitárias, Tellis (2005) propõe algumas generalizações:

- a) existem múltiplas rotas (conforme visto em detalhe em seção prévia neste trabalho) para a persuasão, que podem ser, de modo geral, classificadas num grupo central de processamento mental (envolvendo argumento e lógica) e noutro periférico (envolvendo percepções e estímulos). Vários tipos de imagens, música e emoções utilizados na propaganda podem assumir papéis mais importantes que a mensagem formal.
- b) apelos emocionais podem ser bem mais poderosos que apelos racionais.
- c) a consistência existente entre produto, preço, imagem de marca, aparência e mensagem de um lado, e o estado da audiência, de outro, potencializam a persuasão.

A partir do ponto de vista dos consumidores, ao satisfazer uma necessidade ou desejo, uma vasta gama de produtos e serviços é levada em consideração, gerando uma competição entre produtos e marcas. Esse nível de competição, denominado "Produto-Categoria" (HEISER; McQUITTY; STRATEMEYER, 2005), é a base para a determinação de participações, tamanho e posição de mercado, em que a marca de uma organização ganha especial importância. Além de representar um ativo empresarial, uma marca pode oferecer diversos benefícios, como oportunidades de extensão de linha, maiores preços e margens via diferenciação e vantagens competitivas e campanhas de *marketing* mais efetivas. As empresas gastam consideráveis recursos para posicionar suas marcas e, assim, ganhar uma vantagem diferencial sobre seus competidores.

Schmitt (1999) destaca que ao longo do século XX os consumidores foram vistos por economistas, pesquisadores e dirigentes de *marketing* como seres racionais, que baseiam suas decisões numa ênfase estritamente relacionada à solução de problemas – em outras palavras, satisfação de necessidades. Atualmente, sabe-se com mais precisão que os aspectos envolvidos no comportamento dos consumidores não se baseiam tão fortemente em aspectos racionais. Nesse sentido, Schmitt (1999) destaca que psicólogos e pesquisadores de *marketing* vêm desenvolvendo metodologias que visam explorar as experiências dos consumidores.

A teoria da persuasão consiste em uma revisão da teoria hipodérmica, segundo a qual o processo de comunicação deve ser entendido como uma relação mecanicista e imediata entre estímulo e resposta. Preconiza que é possível obter efeitos relevantes se as mensagens forem adequadamente estruturadas. Ou seja, é possível persuadir os destinatários caso a mensagem seja adequada aos fatores pessoais (processos psicológicos intervenientes), ativados pelo destinatário ao interpretá-la (WOLF, 1994).

Segundo Engel, Warshaw e Kinner (1994), a propaganda suscita uma resposta cognitiva do ouvinte, a qual pode ser classificada em três dimensões: a) capacidade da propaganda em criar argumentos positivos ou negativos na percepção do consumidor; b) indicação se o foco da propaganda é na marca/produto ou nos fatores executivos; e c) grau de abstração gerada, ou seja, o grau de integração de vários elementos da propaganda com elementos do conhecimento prévio do indivíduo. Ao se analisar as três dimensões e se verificar que é gerada uma resposta cognitiva positiva em relação a propaganda, pode-se inferir que o poder de persuasão da propaganda tende a ser maior.

No entanto, prosseguem Engel, Warshaw e Kinner (1994), a resposta cognitiva positiva do consumidor, além de depender da capacidade da propaganda em gerá-la – por exemplo, pela alta credibilidade percebida do informante e pela relevância da informação, fatores esses que impactam as três dimensões citadas acima – depende também de fatores individuais, tais como: interesse em obter a informação, grau de envolvimento do indivíduo com o assunto, percepção seletiva e memorização seletiva. Nesse sentido, observa-se que a propaganda é uma ferramenta de persuasão, mas que sua eficácia depende de vários fatores, como os salientados anteriormente.

A questão da credibilidade é, inclusive, o ponto central da severa crítica quanto à eficácia da propaganda, promovida por Ries e Ries (2003). A questão defendida por eles é a de que a propaganda perdeu seu poder por não gozar de credibilidade perante os consumidores, que estariam cada vez mais céticos quanto a suas alegações, tendendo a rejeitar, sempre que possível, suas mensagens.

Nesse sentido, Ribeiro *et al.* (2003) discutem a presença de pessoas famosas endossando as mensagens nas propagandas. Se, de um lado, historicamente, a propaganda vem explorando o fascínio que as pessoas famosas exercem sobre a massa da população, em muitos casos sua presença pode parecer falsa, distante e um tanto forçada. Isso ocorre quando se percebe claramente que quem está ali é o personagem, não a figura humana.

Como já destacado neste trabalho, a emergência da civilização moderna, mediada pela propaganda, como dizem alguns críticos, surgiu nas décadas entre 1890 e 1920, quando as corporações industriais adotaram a propaganda não apenas para informar sobre produtos, mas, primariamente, para associar escolhas de estilos de vida a partir da aquisição de determinados produtos. O mundo dos negócios e a *psicologia da persuasão*, obviamente, juntaram suas forças. Como consequência, os anunciantes estão cada vez mais adeptos em colocarem um pé nas mesmas regiões subconscientes da experiência psicológica, que antes eram exploradas apenas por filósofos, artistas e pensadores religiosos (BEASLEY; DANESI, 2002).

Assim, prosseguem Beasley e Danesi (2002), cada vez mais as marcas e suas propagandas são interpretáveis em dois níveis: um "superficial" e outro "subjacente". O primeiro envolve o uso de signos específicos, num formato altamente criativo, para a criação de uma "personalidade"

para o produto (imagens, palavras, cores, retórica, etc.). Esses, por sua vez, são "reflexos" de, e "traços", para o nível subjacente, no qual o significado oculto do texto encontra-se.

Shimp (2002) destaca a relação entre *atitude e persuasão*. A atitude é uma propriedade mental do consumidor, enquanto a persuasão é um esforço feito pelo anunciante para influenciar essa atitude. Para a tentativa de descrição da atitude enquanto construção hipotética, foi desenvolvida uma grande variedade de perspectivas ao longo dos anos. Mas aqui o termo é adotado no sentido de um sentimento duradouro, positivo ou negativo, ou julgamento avaliador em relação a uma pessoa, objeto ou assunto. Além dessa definição, prossegue Shimp (2002), a atitude possui três características: a) é aprendida; b) é relativamente duradoura; e c) influencia o comportamento.

Já a persuasão possui múltiplas formas de ser operacionalizada, por meio de inúmeras técnicas, que visam, em último nível, influenciar pessoas, com base em seis ferramentas básicas: a) reciprocidade; b) comprometimento e consistência; c) prova social; d) afeição; e) autoridade; e f) escassez. Essas técnicas, apesar de conhecidas, funcionam porque muito do comportamento das pessoas ocorre de maneira automática, não controlada e descuidada, limitando a capacidade de compreensão e processamento de informações, tendendo a fazer julgamentos e escolhas sem pensar muito no assunto (SHIMP, 2002).

Blackwell, Miniard e Engel (2005) destacam que a propaganda pode ter um papel crítico em moldar a opinião dos consumidores, utilizando para tanto diferentes recursos, como a composição entre *argumentos objetivos* (focados em informação real que não está sujeita à interpretação) e *argumentos subjetivos* (que podem evocar diferentes interpretações entre os indivíduos). Muito embora a discussão sobre como os argumentos publicitários influenciam a formação de opinião presume-se que existe certo nível de pensamento sobre eles durante o processamento do anúncio. Esses mesmos argumentos podem ser influentes mesmo que esse pensamento seja mínimo. Isso ocorre quando o número completo de argumentos serve como uma pista periférica.<sup>19</sup> Argumentos aparentemente irrelevantes podem levar a opiniões mais favoráveis (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

---

<sup>19</sup> A questão das rotas central e periférica da cognição e de sua inserção no contexto da propaganda será explorada mais à frente neste trabalho em seção própria.

### 2.3.8 A propaganda de varejo

Os anunciantes, de maneira geral, têm à sua disposição uma variedade de ferramentas de comunicação, úteis para atrair clientes, alavancar e incrementar vendas, gerar tráfego em loja, agregar valor à marca e estimular as decisões de compra do consumidor. O mix de comunicação é composto de: propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, patrocínio de *marketing* e comunicação no ponto de venda (SHIMP, 2002).

De acordo com Parente (2000), o composto promocional utilizado pelas empresas varejistas combina propaganda, promoção de vendas e publicidade, tendo o processo de comunicação a finalidade não só informativa mas também persuasiva e de reforço:

- **Informativo** – apresenta ao consumidor o *mix* de produtos, características de operação, localização, estratégias de preço e formas de pagamento.
- **Persuasivo** – procura convencer e seduzir o consumidor por meio de mensagens e linguagem apropriadas, no sentido de estabelecer um raciocínio de diferenciação com relação à concorrência.
- **Reforço** (comunicação contínua) – reafirma sua intenção em se configurar de forma permanente na melhor e mais segura opção de aquisição de produtos, bem como na garantia de preço justo.

De acordo com a Associação Americana de Agências de Propaganda, a propaganda é definida como a mensagem divulgada em veículos de grande penetração (TV, rádio, revistas, jornais, etc.) e patrocinada por um anunciante identificado, que tem por fim criar ou reforçar imagens, ou preferências, na mente do consumidor, gerando uma predisposição favorável em relação ao produto, serviço ou instituição patrocinadora (GRACIOSO, 2002).

A propaganda é parte da estratégia promocional, que, por sua vez, integra a estratégia de *marketing* (URDAN; URDAN, 2006). Nesse contexto, a comunicação pode ser dividida em promocional e institucional. A comunicação promocional é aquela em que o objetivo é convencer o cliente a visitar o ponto de venda para realizar suas compras. A comunicação institucional, por sua vez, procura comunicar as características institucionais da empresa, bem como declarar sua associação às preocupações sociais, ambientais e culturais, tendo a

mensagem o propósito de trabalhar a marca e a imagem do varejista, independentemente da venda.

Na comunicação promocional, segundo Martins (2004), podem-se observar dois tipos distintos de propaganda: *hard sell*<sup>20</sup>, em que figuram apelos fortes e informações explícitas sobre preço e condições de pagamento; e *soft sell*<sup>21</sup>, em que se apela para o onírico, o poético e o humor, dentre outros, apresentando o produto como responsável pelo bem-estar ou situação específica. É comum que a propaganda de varejo use a linguagem *hard sell*, muito por conta da natureza de seu negócio, em que a rentabilidade é geralmente atrelada à realização de vendas e giro de estoques (MARTINS, 2004).

Os meios de comunicação apropriados para veiculação de mensagens de varejo são diversos, sendo que cada um pode ser específico para determinado perfil de público-alvo, os recursos disponíveis ou os objetivos de mídia determinados. Segundo Shimp (2002), podem-se destacar cinco meios como os principais canais de veiculação de propaganda, nos quais são feitos os investimentos mais significativos: televisão, rádio, jornal, revista e *outdoor*. Os meios tradicionais têm como escopo a massificação da mensagem, alcançando grande número de consumidores, alguns podendo apresentar melhores possibilidades de segmentação em relação aos demais.

De acordo com o Ibope Monitor (2010), a televisão no Brasil encabeça a lista de investimento publicitário por meio de comunicação. Em termos percentuais, o investimento publicitário na televisão representou 52% do total investido em todos os meios em 2009. Em 2001, ainda segundo o Ibope Monitor (2010), a televisão representava 43% do total de investimento publicitário, por meio de comunicação. Isso demonstra que, apesar de toda a discussão acerca do declínio da mídia de massa e da ascensão da Internet, a televisão vem crescendo sua participação relativa em termos de investimento publicitário no Brasil.

Em geral, a televisão é tida como o veículo de maior impacto e ressonância, o qual atinge um amplo espectro de consumidores, sendo capaz de melhorar o *brand equity*<sup>22</sup> e impactar vendas e lucros de maneira mais efetiva (KOTLER, 2006).

---

<sup>20</sup> Mensagem muito apelativa e carregada de imperativos, tipo: “compre, compre...”

<sup>21</sup> Mensagem pouco apelativa, com texto brando e argumentos mais emocionais.

<sup>22</sup> Valor adicional que se atribui a um produto, serviço ou marca (KOTLER, 2006).

Shimp (2002) afirma que, para ser eficaz, uma campanha precisa ser criativa, pois tem a obrigação de se diferenciar das centenas de mensagens medíocres; causar impacto relativamente duradouro nos consumidores; despertar a atenção; e promover a retenção e lembrança da marca anunciante. No caso do varejo, é preciso trabalhar buscando-se o posicionamento, que é o desafio de ocupar um espaço na mente do consumidor. O posicionamento mais efetivo na mente da audiência demanda um conhecimento detalhado dos concorrentes, para que se explorem os pontos fracos desses anunciantes.

A peça publicitária expressa a força e amplitude das ofertas, por meio de imagem, som e narrativa. Assim, ela funciona quando apresenta apelo visual em movimento e efeitos sonoros, oferecendo ação e vida à mensagem e requerendo atenção exclusiva para seu pleno entendimento (BERTOMEU, 2007).

A propaganda de varejo será considerada ruim toda vez que se ocupar exclusivamente em promover as ofertas, será considerada boa se a preocupação recair também no estabelecimento de uma relação com o consumidor. Quem compra algum produto não está em busca apenas de um produto e suas características funcionais; está comprando também sensações. Uma loja bem-sucedida, além de preços acessíveis, precisa gratificar emocionalmente seu público (RIBEIRO *et al.*, 2003).

Um planejamento de campanha bem feito, segundo Ribeiro *et al.* (2003), deve "apropriar-se" da verdade, e essa verdade deve ser obtida na rua, nas razões de quem compra e na boca de quem vende. Aquelas verdades contidas nos relatórios ou em salas de reunião são suspeitas, porque já passaram por um filtro; já foram interpretadas. Assim, prosseguem os autores, de posse dessas informações colhidas, é preciso investir tempo e talento em suas análises, resistindo à obviedade das primeiras conclusões e continuar caminhando em busca das sutilezas. É fundamental olhar para o que todo mundo olhou e ninguém viu. O resultado dessa análise é o diagnóstico que indica, de forma exata, o que deve ser feito na comunicação, e é a partir dele que são desenvolvidos os materiais criativos (RIBEIRO *et al.*, 2003).

### 2.3.9 O texto no comercial de varejo

O texto publicitário é elaborado no sentido de transmitir informações específicas de determinados produtos/serviços, estabelecendo o elo conceitual entre o anunciante e o consumidor (BERTOMEU, 2007).

Esse texto (do latim *textus* - tecido) publicitário, resultado portanto da arte de tecer, precisa possuir um discurso persuasivo, com o objetivo não apenas de exercitar a informação, mas também de comunicar e convencer, num ato de persuasão. Idealmente, deve-se desencadear uma ação, o ato de consumo, ainda que em um futuro impreciso (CARRASCOZA, 2004, 2007).

Uma característica do texto publicitário está ligada às funções de linguagem, que podem ser: referencial, emotiva, conativa ou imperativa, fática, metalinguística, estética ou poética (CARRASCOZA, 2004). O texto do comercial promocional de varejo está ligado à linguagem conativa ou imperativa, em que o ato comunicativo promove forte apelo ao receptor, representando uma ordem ou determinação de raciocínio.

Carrascoza (2007) propõe, utilizando-se da terminologia proposta por Nietzsche, uma distinção entre as configurações possíveis do texto publicitário: *apolíneo* (que se apresenta através de um viés racional) e *dionisíaco* (que se apóia na emoção e no humor); em acordo com as peculiaridades do produto ou serviço, os objetivos da marca anunciante e o perfil do público a que se destina a mensagem, torna-se conveniente investir num discurso dominado por um desses polos. No discurso apolíneo, essa dicotomia "razão e sensibilidade", prossegue Carrascoza (2007), é construído mais sobre o *ideal* do auditório do que do seu *real*; já na essência do discurso dionisíaco, entra-se no território das leis pelo encantamento, que não se dá pela razão mas pela ênfase no despertar das emoções.

É comum, também, que o discurso persuasivo crie, frequentemente, adversários, sendo fundamental essa constante luta contra algum opositor (CARRASCOZA, 1999), que, no caso do varejo, pode, até mesmo, representar uma concorrente específica, ou toda a concorrência no setor em questão. Para que o discurso persuasivo não seja esvaziado, podem-se utilizar a afirmação e a repetição como forma de demonstrar certeza e de buscar a aceitação pela constância reiterativa (BERTOMEU, 2007).



### *2.3.10 Imagem de produtos e preços na propaganda de varejo*

Para Martins (2004), a abordagem promocional, geralmente acompanhada da linguagem *hard sell*, utilizada nas mensagens do varejo, faz com que os produtos e preços ganhem destaque maior. É preciso, prossegue o autor, apresentar o produto para o consumidor, assim como o seu preço, para que ele seja convencido de que a oferta é uma oportunidade única de negócio, com o intuito de gerar a ação de compra. Ou seja, na mensagem promocional, com o intuito de gerar venda imediata, o preço, o produto e as condições de pagamento são destacados para convencer o consumidor a efetivar aquela compra em curto prazo de tempo (MARTINS, 2004).

Por sua natureza fortemente concorrencial, o anúncio e o comercial do varejo têm, mais do que os demais gêneros de propaganda, a obrigação de destacar as virtudes do produto, as características especiais e os diferenciais de toda espécie, tentando sempre fazer com que o produto pareça maior e melhor que o do concorrente (MARTINS, 2004). Ainda de acordo Martins (2004), é comum que a propaganda de varejo seja feita com título destacado, pouco texto, figuras grandes e cores fortes, ressaltando o foco no produto, no preço e nas condições de pagamento.

### *2.3.11 A criatividade nas mensagens em propagandas de varejo*

Os anúncios e os comerciais de ontem já não surtem efeito. Os estilos e as técnicas florescem e murcham numa velocidade espantosa (SANT'ANNA, 2002). Pode-se dizer que uma ideia é vencedora quando consegue impressionar os profissionais criativos envolvidos no processo de elaboração. A tarefa, prossegue o autor, primeira da criação é identificar corretamente o problema e posteriormente encontrar a ideia solucionadora de forma criativa e sedutora.

De acordo com Martins (2004), a criatividade é uma condição inerente à natureza humana, que não se pode aprender, mas pode ser aprimorada. Para Barreto (2004), criatividade é sinônimo de solução de problema, e criatividade em propaganda é o que persuade contingentes humanos – público, mercado – sobre os valores de um produto, um serviço ou ponto de vista. Muitas vezes, a criatividade pode ser tida como uma peça com estética inusitada ou com um texto engraçado ou emocionante. Todavia, a mensagem criativa deve ser

eficiente, sendo condizente com o produto ou serviço, pertinente à estratégia do anunciante e que consiga levar o consumidor à ação (DEPEXE, 2008).

Para Ribeiro *et al.* (2003), um filme criativo e bem feito, mesmo em condições nas quais o cliente não possua muita verba para veiculação, consegue ser eficaz e ser lembrado pelo quão agradável e convincente ele é. É típico da propaganda de varejo, segundo os autores, ser previsível e desinteressante com o propósito de ser vendedora. Com isso, todas acabam parecendo iguais (RIBEIRO *et al.*, 2003).

Na descrição de algumas variáveis que compõem a propaganda, sejam os efeitos visuais e sonoros, o uso das cores ou o texto, sua criação está muito longe de ser uma ciência pura. O anúncio é um meio para um fim. O melhor quadro, a mais bela imagem ou a técnica mais hábil não são suficientes para sua concretização. Todavia, o anúncio de maior efeito é aquele que contém a ideia mais forte e a expressa de maneira mais simples e clara (SANT'ANNA, 2002).

### *2.3.12 O emprego das cores nas propagandas de varejo*

Em comunicação, as cores desempenham a função de contribuir para que uma mensagem seja transmitida com maior clareza e efetividade até o sujeito. Todavia, é difícil realizar previsões acerca das reações dos indivíduos aos estímulos cromáticos, pois estas não são uniformes. As preferências mudam, a moda varia, a situação econômica se altera, entre muitos outros fatores, como inclinações que um indivíduo possa ter por determinadas cores, afetando essas suas reações em relação a elas (CREPALDI, 2006).

De toda forma, o uso da cor na comunicação tem valor decisivo. Vários fatores conjugam para determinar a cor exata que será portadora da expressividade mais conveniente a cada tipo específico de mensagem para um produto a ser consumido ou serviço a ser utilizado. A escolha correta da cor pode captar rapidamente e, sob um domínio emotivo, a atenção do comprador (FARINA, 2006).

Assim, pode-se inferir que as cores têm a capacidade de despertar sensações e de definir ações e comportamentos, além de provocar reações corporais e psicológicas. Nesse contexto, na

atual lógica hipercompetitiva, a publicidade busca atender às necessidades dos indivíduos, utilizando a cor como meio de atingir as finalidades da campanha (CREPALDI, 2006).

Apesar de todos os aspectos que podem afetar as reações de um indivíduo diante de diferentes cores, é possível verificar que algumas provocam estímulos semelhantes, apesar dos fatores internos relevantes. Segue algumas cores e atribuições tradicionais a elas: vermelha – evoca qualquer tipo de sentimento forte, sendo bastante usado em propaganda por ser muito atrativa e por possibilitar contrastes interessantes; amarela – possui grande força de contraste, sendo muito atrativa, podendo ser relacionada a calor, espontaneidade, euforia e alegria, entre outros sentimentos; verde – relaciona-se a natureza, sorte, dinheiro e fertilidade, etc. e, dependendo da tonalidade, pode associar-se a energia; azul – relaciona-se a calma, serenidade e tranquilidade, dando a sensação de movimento para o infinito (CESAR, 2000; FARINA, 2006).

### *2.3.13 Efeitos sonoros e visuais*

O som dos comerciais está constantemente pulsando a atenção auditiva, brincando com as relações de figura e fundo. O som da propaganda joga com o espaço entre a razão e a emoção, entre aquilo que é ouvido atentamente (focalizado) e aquilo que é ouvido distraidamente (periférico). Existem vários elementos distintos que compõem um som ou uma sequência sonora que influenciam os diferentes efeitos emocionais e racionais que essa sequência possa ter sobre o ouvinte, sendo eles, basicamente: frequência, duração, timbre e intensidade (CALAZANS, 2001).

A tecnologia avançada dos meios de comunicação estimula o desenvolvimento de novas linguagens, que o consumidor vai absorvendo e assimilando culturalmente na forma de novos padrões estéticos. Com isso, seu nível de exigência acompanha esses modelos tecnológicos e o que se consegue criar com as inúmeras possibilidades de edição dos comerciais, combinando recursos sonoros e visuais (MARTINS, 2004).

O uso de estímulos incondicionados (como música e sons), associados a estímulos condicionados (um produto), pode afetar as preferências por um produto. As pessoas tendem a desenvolver um sentimento positivo quando um produto é apresentado em conjunto com uma música de que elas gostem (GORN, 1982).

### *2.3.14 As rotas central e periférica e o modelo ARM*

Petty, Caccioppo e Schuman (1983) pontuam a existência de um grande número de trabalhos realizados ao longo das últimas décadas que examinaram os efeitos da propaganda na avaliação das pessoas sobre produtos, temas e candidatos. Nesse sentido, após revisão da literatura, os autores sugerem a existência de duas rotas distintas para a mudança de atitude: a central e a periférica.

Na rota central, prosseguem os autores, a mudança de visão e atitude resulta de uma diligente consideração das informações que a pessoa considera central para os verdadeiros méritos de uma posição atitudinal. Já na abordagem da rota periférica a mudança de atitude decorre não do julgamento de uma pessoa sobre suas considerações de prós e contras sobre um tema, mas sim porque a atitude está relacionada a interpretações positivas ou negativas sobre o objeto analisado. Resulta de uma inferência simples sobre os méritos da questão defendidos, com base em simples interpretações no contexto da persuasão.

Segundo Petty, Caccioppo e Schuman (1983), a pesquisa acumulada sobre a persuasão indica claramente que a rota central e a periférica sozinhas, não podem explicar a diversidade de resultados das mudanças de atitude observadas. Isso pressupõe que um modelo de mudança atitudinal deve considerar que "sob determinadas circunstâncias as pessoas são ávidas requerentes e manipuladoras de informação, e em outras podem ser melhor descritas como 'avarentos cognitivos' que evitam qualquer atividade intelectual" (PETTY; CACCIOPPO; SCHUMAN, 1983, p. 136).

Nesse estudo, os autores incluem uma importante variável: o envolvimento do consumidor com o produto anunciado. A conclusão obtida foi a de que sob condições de baixo envolvimento os estímulos periféricos são mais influentes do que os argumentos racionais, mas que em condições de alto envolvimento ocorre o oposto. Os autores apresentam como exemplo a compra de um refrigerador, classificada como de alto envolvimento: se uma pessoa exposta a uma propaganda desse produto estivesse a ponto de comprá-lo, sua atenção estaria concentrada nas informações relevantes sobre o produto contidas no anúncio (rota central); já se ela não estivesse considerando a compra de um novo refrigerador, estaria focada em aspectos como a atratividade do anúncio, a credibilidade e o prestígio da empresa anunciante (rota periférica) (PETTY; CACCIOPPO; SCHUMAN, 1983).

Blackwell, Miniard e Engel (2005) destacam que, em virtude da *confiança* na informação relevante, as opiniões formadas por meio do processo central são muito sensíveis à força ou à qualidade dessa informação. Assim, anúncios que descrevem as vantagens da marca anunciada levam a opiniões mais favoráveis que anúncios que não o fazem. A persuasão dos argumentos de um anúncio depende do pensamento levado a cabo durante o processamento, e a propaganda pode utilizar-se de elementos não discursivos para prestar informações relevantes.

Já no processo de formação de opinião por meio da rota periférica, prosseguem Blackwell, Miniard e Engel (2005), há pouco ou nenhum pensamento sobre as informações relevantes. Para tal, a propaganda utiliza-se das pistas periféricas<sup>23</sup>, como a inserção de figuras que buscam atrair a atenção. Experimentos indicam que figuras mais atrativas fazem as pessoas desenvolver opiniões mais favoráveis aos produtos.

Shimp (2002) destaca que quando a rota central é ativada por um anúncio o receptor irá ouvir, ver ou ler sobre os atributos e benefícios de uma marca, mas não necessariamente vai aceitar isso como um fato concreto. Ao contrário, ele irá reagir aos argumentos com respostas cognitivas e emocionais, como: "Isso não é verdade!" ou "Eles estão querendo me enganar". Assim, a natureza do processo cognitivo e emocional é determinante na capacidade de persuasão da propaganda, e essa persuasão pode ocorrer com base na emoção (a qual ocorre, por exemplo, no relacionamento entre a mensagem veiculada e a situação pessoal do espectador) ou na mensagem (na qual são explorados argumentos que visem alterar as crenças).

O mesmo Shimp (2002), ao analisar a rota periférica, afirma que as sugestões periféricas envolvem os elementos da mensagem que não estão relacionados aos aspectos de venda principais, podendo incluir num comercial de TV, por exemplo, música de fundo, cenário e modelos atraentes. Assim, elementos periféricos podem despertar reações emocionais positivas, que podem ser associadas à marca anunciada, influenciando os espectadores a gostarem mais da marca após assistirem ao comercial do que gostavam antes. O autor destaca ainda que as mudanças de atitude decorrentes da rota central tendem a ser mais duradouras, enquanto aquelas decorrentes da rota periférica tendem a ser temporárias.

---

<sup>23</sup> Pistas periféricas são estímulos livres de informação relevante para o produto (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Assim, finaliza Shimp (2002), as rotas central e periférica representam os pontos finais de uma linha de estratégia de persuasão, mas não pretendem propor que a persuasão seja proposição de uma ou de outra. Em muitos casos, há uma combinação dessas rotas operando simultaneamente. Dessa forma, conclui o autor, as atitudes em relação às marcas são resultantes de uma combinação de processos de formação de atitude das rotas central e periférica.

Com base nos postulados expostos, o Gallup e Robison (G&R) desenvolveu o modelo ARM (Advertising Response Modeling), cujo objetivo principal seria o de proporcionar um claro entendimento do processamento da propaganda, identificando suas áreas de fraquezas e forças. Mais especificamente, integrando diversas medidas relevantes atualmente utilizadas, tais como nível de recordação ou reconhecimento baseado na memória intrusiva, avaliação de marcas, intenção ou interesse de compra, interesse pela mensagem e gosto pela propaganda. A relevância deste modelo se deve ao fato de possibilitar a substituição de medidas de desempenho singulares, as quais freqüentemente apresentavam resultados contraditórios, além de não se ter definido qual a mais adequada a cada contexto e mesmo como elas se relacionam, e possibilitar ao pesquisador explorar as várias dimensões do poder de persuasão da propaganda (MEHTA; PURVIS, 1994; MEHTA, 1994).

Mehta (1994) destaca que o modelo ARM procura ir além da mera descrição, na medida em que testa se a publicidade está realmente atingindo seus objetivos, provendo, nesse sentido, mais informação para o processo de tomada de decisão. O modelo ARM torna possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos da publicidade e, assim, contribuir com informações de suma importância para maximizar a eficiência da propaganda. Mehta (1994) argumenta que o modelo ARM tem ajudado a identificar se os objetivos da propaganda foram realmente alcançados, bem como se as variáveis que deveriam ser importantes para a eficiência da propaganda realmente estão influenciando as medidas de desempenho.

Em sua base conceitual e teórica, o modelo procura identificar as variáveis mais relevantes para a eficiência da propaganda, utilizando-se da proposição de Petty, Cacioppo e Schuman (1983) de que o processo de influência ocorre por duas rotas: a central e a periférica. Essa separação também torna mais fácil operacionalizar as variáveis e identificar os pontos fortes e os pontos fracos da propaganda, assim como identificar a rota que é a mais influente (MEHTA, 1994).

O modelo conceitual ARM encontra-se reproduzido na FIG. 5.

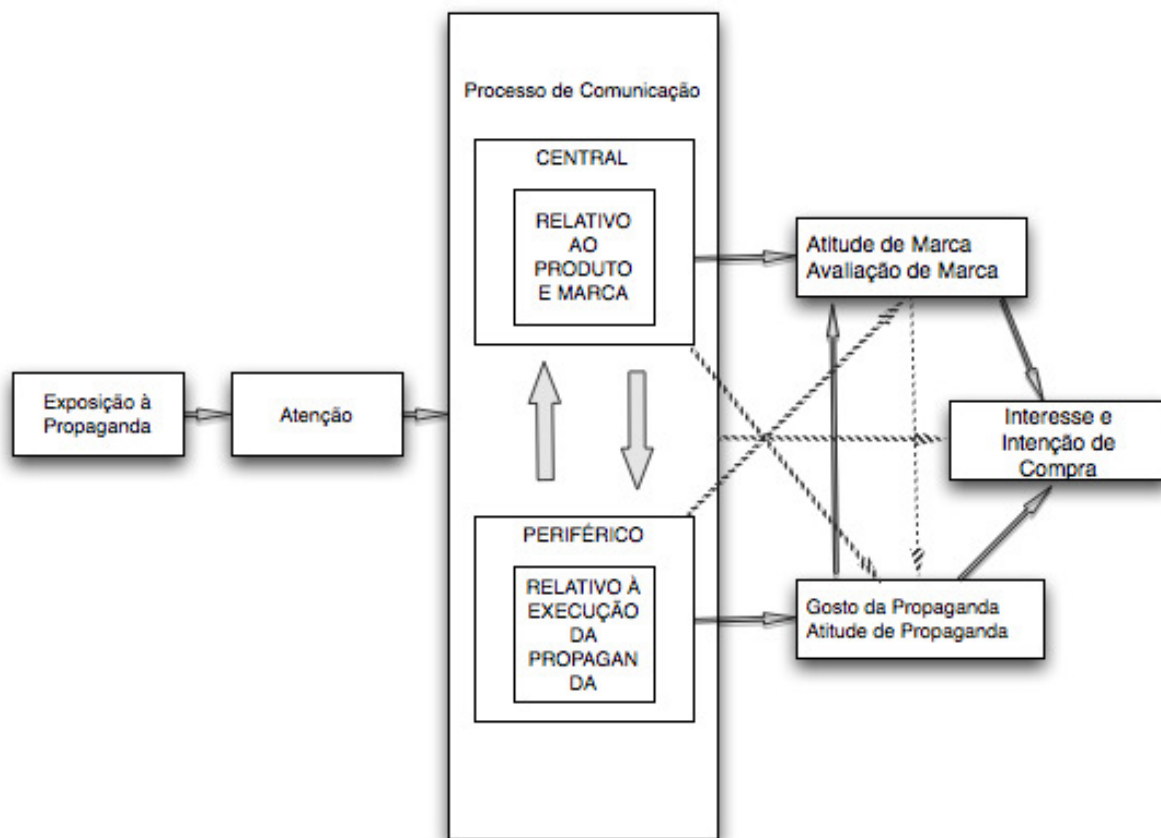


FIGURA 5 - Modelo conceitual ARM

Fonte: MEHTA, 1994.

A rota central, relacionada aos atributos e às informações do produto ou da marca, como visto, é relevante em contextos com alto grau de envolvimento do consumidor. Nesta rota, o foco está na forma e no conteúdo da mensagem a ser repassada. Portanto, procura-se criar mensagens fáceis de serem entendidas, que sejam relevantes para o consumidor e que tenham credibilidade, tema abordado por diversos autores na literatura revisada. O QUADRO 4 apresenta uma lista de elementos que podem impactar a atitude em relação ao produto/marca e, por conseguinte, o desempenho da propaganda.

**QUADRO 4**  
Elementos de impacto na eficiência da propaganda pela rota central

Dimensão	Item	Descrição	Autores que suportam
Mensagem	Fonte de informação	Informações nutricionais e ingredientes	Barksdale e Darden (1972); Calfee e Ringold (1994); Puto e Wells (1984)
	Informação de uso		Lumpkin e Darden (1982)
	Adequação da informação		Durand e Lambert (1985)
	Relevância da mensagem (resposta cognitiva)	Argumentos positivos e quebra de argumentos negativos (em relação à concorrência)	Greenwald (1967), Petty e Cacioppo (1986), Petty, Ostrom e Brock (1981)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Já a rota periférica está relacionada aos atributos da propaganda, sendo mais relevante em um contexto com baixo envolvimento. Esta rota está relacionada principalmente aos fatores executivos da propaganda. Os elementos que podem influenciar esta rota são muitas, como relacionado no QUADRO 5, que apresenta uma lista das principais variáveis encontradas na revisão da literatura.



QUADRO 5  
Elementos de impacto no desempenho da propaganda pela rota periférica

Dimensão	Item	Descrição	Autores que suportam
Estética e fatores executacionais	Uso da cor	O que as cores utilizadas nas propagandas evocam	Finn (1988)
	Tamanho do anúncio		Finn (1988)
	Localização do anúncio		Finn (1988)
	Uso de fotos		Finn (1988); Lutz e Lutz (1977); Percy e Rossiter (1983); Edell e Staelin (1983)
	Ilustrações		Finn (1988)
Variáveis psicológicas	Música		Baker e Lutz (1987); Gorn (1982); Macklin (1987); Stout e Leckenby (1987); Haley, Richardson e Baldwin (1984)
	Porta-voz	Gestos e expressões faciais, ou gestualidade visual	Baker e Lutz (1987)
	Fenômenos paralingüísticos		Percy (1988)
	Auto-imagem real	Os consumidores preferem, tem a intenção de comprar ou usar marcas ou produtos que são mais congruentes com sua auto-imagem.	Belch (1978); Hong e Zinkhan, (1995); Belk (1988) Sirgy (1982); Mehta (1999)
Atitudes em relação ao anúncio		São medidas de avaliação de uma pessoa acerca de vários aspectos do anúncio em si.	
Emoções	Julgamentos		Burke e Edell (1986)
	Atração/interesse		Bello <i>et al.</i> (1983)
	Credibilidade		Maddox (1982)
	Complexidade		Leigh (1984)
	Clareza		Lastovicka (1983)
	Distração/entretenimento		Duncan e Nelson (1985)
	Diversão		Lastovicka (1983)
	Avaliação geral		Mitchell e Olson (1981)
	Humor		Spotts, H.E.; Parsons (1997); Alden, Hoyer e Lee (1993); Weinberger e Campbell (1991)
		Irritação/desagradabilidade	
	Novidade		Hill (1987)
	Relevância		Cox e Cox (1988)
	Sensualidade		Celsi e Olson (1988)
	Entretenimento		Kilbourne <i>et al.</i> (1985)
		Reações emocionais dos consumidores geradas pela propaganda.	Ducofee (1995)
	Negativa		Burke e Edell (1989)
	Otimista (positiva)		Madden <i>et al.</i> (1988)
	Neutra		Edell e Burke (1987), Andrews (1989).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Por fim, cabe destacar que, de acordo com Mehta (1994) e conforme exposto no modelo conceitual, tanto os elementos que constituem a rota central quanto aqueles que compõem a rota periférica podem impactar a atitude em relação ao produto e a atitude em relação a propaganda.

### 2.3.15 Posicionamento de mercado

Nesta seção, será explorado, na perspectiva do *marketing*, o papel que a propaganda pode exercer na construção e reforço da imagem de marca na mente dos potenciais consumidores e os potenciais benefícios decorrentes. Cumpre destacar que aqui se utiliza também a palavra *posicionamento*, assim como na literatura da gestão estratégica, porém como uma conotação distinta, referindo-se à posição que uma marca ocupa na mente das pessoas. A diferenciação, da mesma forma, trata da distinção na percepção de imagem relacionada às marcas.

Na definição de Trout e Rivkin (2000), a palavra *posicionamento* está relacionada à capacidade de diferenciação de uma empresa ou produto na mente de seu público-alvo. Segundo o autor, a escolha entre diversas opções sempre se baseia nas diferenças, implícitas ou explícitas. É possível a qualquer grupo de produtos praticar a diferenciação, mesmo aqueles produtos considerados básicos, como produtos agrícolas, carnes e matérias-primas. Os autores atribuem a necessidade de uma empresa ou produto buscarem um posicionamento devido a alguns fatores relacionados à vida moderna e seu impacto na mente das pessoas:

- A mente não consegue acompanhar.
- Bombardeio eletrônico.
- A mente tem limitações.
- A mente detesta confusão.
- O poder da simplicidade.
- A mente é insegura.
- Comprar o que os outros compram.
- A mente não se modifica.
- A mente pode perder a concentração.

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

Percebe-se que o posicionamento exerce importante papel no desempenho competitivo das empresas. Para o posicionamento conceitual que a marca irá criar, utilizam-se, basicamente, as ferramentas de comunicação e ações de *branding*. Nesse sentido, a propaganda ainda é a principal ferramenta. Continuará sendo fundamental, mas está perdendo sua posição de protagonista única ou central para ser uma das protagonistas do elenco. Sua função primordial continuará sendo a construção da imagem pública da marca. Ela assumirá, porém, uma versão um pouco mais leve, com o incremento de sua capacidade de transmitir a mensagem de forma imanente, não explícita (SAMPAIO, 2002).

Criar uma *imagem* para o produto ou marca significa atribuir-lhes uma personalidade com a qual um grupo de consumidores irá se identificar. Isso significa que a apresentação geral de um produto ou serviço deve criar um caráter reconhecível, que faça sentido para um tipo específico de consumidor. Assim, a ideia por trás de criar uma *imagem* é claramente a de falar diretamente para um público específico, que identificará suas próprias personalidades representadas nas imagens criadas pelas propagandas de certos produtos (BEASLEY; DANESI, 2002).

Desse modo, trata-se de algo que, segundo o autor, ocorre na mente, por meio do posicionamento:

Isso implica “posicionamento”, um assunto sobre o qual escrevemos desde 1969, aproximadamente. Embora essa palavra seja comum no mundo dos negócios, muitos ainda não conhecem a definição de posicionamento: como diferenciar seu produto na mente de seus clientes em potencial. (TROUT; RIVKIN, 2000, p. 83).

### 2.3.16 Marca e identidade corporativa

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

A construção de marca, porém, não é algo simples de ser realizado. Segundo Aaker (2001), a construção de marcas fortes é uma estratégia que, além de proporcionar a diferenciação e de criar valor patrimonial, provavelmente se manterá, pois cria barreiras competitivas e gera valor para o consumidor, que pode surgir por meio de um preço *Premium* ou lealdade de marca.

Já Bedbury (2002) pontua que o processo de construção de marcas, quando funciona bem, não costuma deixar intacto nenhum aspecto da empresa ou nenhuma prática de negócios por analisar, sendo essa tarefa de responsabilidade de todos numa organização, incluindo a alta administração. Ele propõe o seguinte questionamento: sendo que as marcas estão aí há séculos, por que esse assunto está ganhando tamanha relevância nos dias atuais? O próprio Bedbury (2002) responde: por três razões. Primeira, estamos mergulhados, como nunca antes, em uma inundação de produtos, serviços, empresas e marcas, todos ávidos por destacar-se dos demais. Segunda, os ativos mais valiosos de uma empresa não são mais físicos (como fábricas, depósitos e materiais), mas sim intangíveis (desenho, projeto, *marketing* e posicionamento de marca de produtos inovadores). Terceira, há, e continuará havendo, uma maior pressão para que as corporações se comportem de modo mais responsável como cidadãs, tornando-se mais humanas. As marcas possuem, ainda segundo o autor, caráter complexo, não sendo muito simples explicar o sucesso das grandes marcas.

Para Vincent (2005), há uma linha que divide a topografia do *marketing* em duas placas tectônicas, que ora se aproximam e ocasionalmente se tocam, mas que ocupam duas regiões distintas na mente do consumidor. Uma delas, enorme, é ocupada pela maior parte das marcas de produto de consumo. Nela estão as marcas de gigantes do *marketing*, todas bem conhecidas e altamente rentáveis. Porém, a lealdade do consumidor origina-se da qualidade, do preço e do valor funcional ou cognitivo. A outra placa, muito menor, é onde se localizam as marcas que representam, para o consumidor, o que os profetas representam para os fiéis:

quando falam, os consumidores ouvem atentamente; quando agem, os consumidores fazem o mesmo; quando descritas, as descrições são cheias de emoção, como se fora uma amiga querida. Demarcar a linha divisória entre essas placas, segundo o autor, é complicado, e, mesmo, frustrante estabelecê-la, mas a maioria dos profissionais de *marketing* e consumidores pode, instintivamente, diferenciá-las.

Sampaio (2002) destaca que todas as marcas poderosas que existem são aquelas que, assim como os idiomas em relação às sociedades, em primeiro lugar, estão encaixadas na estrutura do mercado em que atuam e, em segundo lugar, têm um adequado suporte da organização responsável por sua existência. Assim, o autor pontua que marcas com pouca lógica estrutural estão fadadas ao fracasso, sendo as marcas “um fenômeno estrutural e jamais pode ser pensada como alguma coisa sem conexão com o mercado e a empresa” (SAMPAIO, 2002, p. XVI).

O gerenciamento do *brand equity*, ou valor de marca, é, segundo Aaker (1998), um processo difícil e que exige paciência e visão. Seu desenvolvimento pode criar associações que definem posições de mercado e que resistem à concorrência agressiva. Pode também, segundo o autor, envolver investimentos iniciais e contínuos substanciais, e seus resultados não necessariamente virão no curto prazo.

O valor de uma marca estabelecida é, em parte, devido ao fato de que hoje é mais difícil construir marcas do que há apenas algumas décadas passadas. Primeiro, o custo de propaganda e distribuição é muito mais alto. Objetivamente, os custos dos comerciais de um minuto, e por vezes, os de trinta segundos, são agora considerados muito dispendiosos. Por outro lado, o número de marcas está proliferando: aproximadamente três mil marcas são lançadas todos os anos nos supermercados. Hoje podem ser identificadas 750 marcas de automóveis, cerca de 150 de batons e 93 marcas de comidas para gatos. Tudo isso significou, e continua a significar, competitividade aumentada na cabeça do consumidor, como também um acesso ao canal de distribuição. Significa também que uma marca é freqüentemente relegada para um nicho de mercado, e que, por conseguinte, lhe faltarão vendas para sustentar dispendiosos programas de *marketing* (AAKER, 1998, p. 8).

A marca possui, portanto, uma grande importância como atributo de diferenciação competitiva, sendo que sua construção não é simples. Uma estratégia baseada em marcas fortes é provável que se mantenha e pode representar, segundo Aaker (1998), uma barreira competitiva.

As recentes descobertas na neurociência abriram algumas portas no sentido da compreensão conceitual do processo de como a utilização da propaganda afeta a percepção das marcas, evidenciando o funcionamento do processo cognitivo. Pesquisas empíricas reforçam a evidência da eficácia desta ferramenta na percepção de marcas por parte dos indivíduos, aproximando-os delas. Esse é o fator-chave que estimulará a construção de imagens sólidas e significativas de marcas na mente dos consumidores (CRAMPHORN, 2006).

Nesse sentido, mesmo Ries e Ries (2003), críticos da efetividade da propaganda, destacam que a propaganda só vale seu custo quando possui um propósito funcional, quando tem valor real. Para os autores, esse propósito não é a construção de marca, mas sim a sua defesa. Essa defesa parte pela reafirmação dos valores básicos da marca, ressoando no ouvido dos consumidores uma mensagem que os faça pensar e identificar o que a marca representa (RIES; RIES, 2003).

### *2.3.17 Imagem de marca*

A imagem é, segundo Kotler (2000), "o conjunto de ideias, crenças e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele" (p. 572).

Para Shimp (2002), existem duas dimensões do conhecimento da marca. A primeira diz respeito à consciência da marca; e segunda, à imagem da marca. Na dimensão da imagem, o autor destaca que esta pode ser analisada a partir das diversas associações que vêm à mente do consumidor quando ele vê a marca. Essas associações seriam pensamentos e imagens que o consumidor possui sobre determinada marca, fixadas na mente de qualquer pessoa, conceitualizadas em termos de tipo, favorabilidade, força e exclusividade.

Em um ambiente em que os produtos se equivalem cada vez mais em termos de qualidade, apresentação semelhante e preço aproximado, é a imagem que o consumidor possui da marca e as sensações que essa marca provoca que se tornam os fatores predominantes para a escolha (RIBEIRO *et al.*, 2003).

A questão da imagem como objeto de pesquisa, no entanto, não é algo simples. Diversos autores (MINDAK, 1956, 1961; KOTLER, 2000; AAKER, 1997) apontam para a dificuldade

de mensurar, identificar e comparar a dimensão imagética das marcas e o processo de sua composição na mente dos consumidores. Como consequência, existem trabalhos que procuram criar escalas de mensuração dessa dimensão, adaptadas a realidades, mercados, setores e empresas específicas, porém sem que exista um consenso no sentido de uma escala universalmente aplicável (MENEZES; ELBERT, 1979; PURKAYASTHA, 2009).

No varejo, Blackwell, Miniard e Engel (2005) destacam que dificilmente os consumidores conhecem todos os fatos sobre todas as lojas nas quais podem comprar. Assim confiam em sua própria percepção na escolha. É a isso que se denomina "imagem de loja". Em suma, a **imagem** do varejista em algumas variáveis-chave **influencia** a decisão sobre em que loja comprar. Assim, prosseguem os autores, a imagem é uma realidade perceptual na qual os consumidores compram os produtos. É, portanto, **a imagem uma importante ferramenta de análise** para a escolha de qual varejista escolher, sendo medida com base em várias dimensões que reflitam os atributos salientes.

## **2.4 Empreendedorismo**

Esta seção foi inserida nesta tese em virtude da constatação, verificada já na primeira etapa da pesquisa exploratória (a entrevista em profundidade com o Sr. Ricardo Nunes), do grande envolvimento entre a empresa pesquisada e seu presidente e principal estrategista. Como já mencionado e a despeito do porte representativo já alcançado pela organização pesquisada, ela apresenta na figura de seu fundador um estrategista atuante e visionário, nos moldes da escola empreendedora retratada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Como destacado por esses autores, as premissas da escola empreendedora têm sua origem na economia, exigindo e justificando sua revisão teórica. Além disso, tratam a formulação da estratégica segundo um processo visionário, na mente do principal estrategista, requerendo uma visita ao corpo teórico que trata do processo decisório empreendedor para sua melhor compreensão.

### *2.4.1 O papel do empreendedor na teoria econômica*

A figura do empreendedor mereceu na história do pensamento econômico diferentes abordagens. Na definição de Say ([1803] 1983), o empreendedor é o intermediário entre todas as classes de produtores e entre estes e os consumidores, administrando a tarefa de produção e constituindo o centro de várias relações. O autor explora as características que compõem esses

indivíduos, destacando que eles se aproveitam do que os outros sabem e do que ignoram e, quando os acontecimentos favorecem suas habilidades, adquirem grandes fortunas. Para o desempenho dessa atividade, são requeridas qualidades morais pouco comuns de serem encontradas reunidas: tino, constância e conhecimento dos homens e das coisas. Trata-se de avaliar adequadamente a importância de determinado produto, a necessidade que dele haverá, e seus meios de produção. “É preciso comprar ou fazer comprar matérias-primas, reunir operários, procurar consumidores, ter espírito de ordem e de economia; numa palavra, é preciso ter talento para administrar” (SAY, 1983, p. 313).

Para realizar suas ações, ainda segundo Say (1983), o empresário terá diversos obstáculos a superar, inquietudes a vencer, acidentes a reparar e expedientes a inventar. Assim, as pessoas que não reunirem as qualidades requeridas irão sucumbir, promovendo empresas com pouco êxito e rapidamente serão tiradas de circulação. A condição da capacidade, portanto, limita o número de pessoas que exercem o trabalho de empresário. Os empresários comprometem, muitas vezes, sua fortuna e sua honra em seu empreendimento, que sempre é acompanhado de certa dose de risco. Nota-se, na perspectiva proposta por Say, que se considerava um discípulo de Adam Smith (HUNT, 1981), que o empresário representava um indivíduo com capacidades combinadas, raras de serem encontradas na maioria das pessoas, numa condição especial e que mereceu especial reverência por parte do autor.

Para Hunt (1981), a economia neoclássica, como expressão máxima de Say (1767-1832), Senior (1790-1864) e Bastiat (1801-1850), se resume em: economia é troca. Todo o processo econômico é visto segundo uma população formada de indivíduos egoístas, racionais e maximizadores da utilidade. Uma minoria estranha desses indivíduos tem talentos e virtudes que os qualificam para ser empresários, desempenhando um papel de *deus ex machina* fictício. Esse empresário neoclássico maximiza o seu lucro, no equilíbrio em concorrência, pagando por um fator o valor de seu produto marginal e vendendo cada unidade produzida pelo seu custo. Tem-se, assim, um fluxo circular, na medida em que os pagamentos dos fatores equivalem exatamente ao valor do que é produzido, sendo a renda recebida pelos donos dos fatores exatamente suficiente para comprar todos os bens de consumo, prosseguindo indefinidamente o processo circular, sendo que a troca beneficia a todos, aumenta a utilidade para todos e garante uma harmonia justa e equitativa de interesses. Ninguém explora ninguém. Nessa perspectiva, o empresário era o indivíduo que sempre contratava os fatores de produção, transformava-os em mercadoria acabada e as vendia. Ele



apenas se motivava pelo desejo de maximizar os lucros. A produção era uma espécie de alquimia, tendo o empresário uma fórmula matemática complicada, chamada *função de produção*, que lhe dizia as várias combinações possíveis de quantidades de mercadorias acabadas.

Ainda segundo Hunt (1981), essa perspectiva do papel econômico do empresário já muda em Walras (1834-1910), apesar de este possuir várias características em comum com quase todos os economistas teóricos que escreveram com base na tradição da utilidade, desde Say até nossos dias. O autor destaca que para Walras cada indivíduo, agindo cada um a seu modo, e procurando atuar como maximizador da utilidade, vendia certa quantidade de serviços produtivos a um empresário, que era pago exatamente com o valor que este adicionava à produção. Assim, os juros eram o pagamento do capital, a renda era o pagamento da terra e os salários, o pagamento do trabalho. Em equilíbrio, esses pagamentos equivaliam exatamente ao valor do que tivesse sido produzido, não havendo, portanto, a noção de lucro ou mais-valia. Nesse modo de ver as coisas, o simples acaso determina quem seria o empresário, podendo ser este capitalista, trabalhador ou proprietário de terra. O empresário seria o organizador da produção. Nessa perspectiva proposta por Walras, segundo Hunt (1981), todos os indivíduos seriam simplesmente agentes de trocas maximizadoras da utilidade, não havendo diferença alguma entre Henry Ford e o trabalhador mais mal remunerado de sua linha de montagem.

Schumpeter (1982) reintroduziu a figura do empresário/empreendedor na teoria econômica ao afirmar que o desenvolvimento econômico não era exógeno ao sistema capitalista, e sim fruto da ação de empresários/empreendedores que inovavam, criando produtos, mercados, métodos de produção, etc. Para o autor, o papel criativo fica ausente do sistema econômico na teoria neoclássica se mudanças resultam simplesmente de pressão das necessidades.

O empreendedor aparece em Schumpeter (1994) como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico ao proporcionar o que chamou de “nova combinação de meios de produção”, num processo de “destruição criativa”. Para ele, essa nova combinação inclui: lançamento de novos produtos, mudanças nos processos de produção, criação e ampliação de mercados, criação de uma organização e identificação de fontes de oferta de matérias-primas (SCHUMPETER, 1982).

A ocorrência da mudança revolucionária é o problema, o problema do desenvolvimento econômico. Assim, procura explicar que as mudanças estão dentro do sistema, e não numa reação a dados externos – “o novo não pode ser alcançado a partir do antigo mediante passos infinitesimais.” (SCHUMPETER, 1982, p. 47). Introduce, assim, a figura do empresário/empreendedor, opondo-se abertamente à visão neoclássica do fluxo circular.

[...] Portanto, a realização de combinações novas é ainda uma função especial, e o privilégio de um tipo de pessoa que é muito menos numeroso do que todos os que têm a possibilidade “objetiva” de fazê-lo. Portanto, finalmente, os empresários são um tipo especial, e seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos. Assim, nossa posição pode ser caracterizada por três partes correspondentes de oposições. Primeiramente, pela oposição de dois processos reais: o fluxo circular ou a tendência para o equilíbrio, por um lado, uma mudança dos canais da rotina econômica ou uma mudança espontânea nos dados econômicos que emergem de dentro do sistema, por outro. Em segundo lugar, pela oposição de dois aparatos teóricos: o estático e o dinâmico. Em terceiro lugar, pela oposição de dois tipos de conduta, que, seguindo a realidade, podemos descrever como dois tipos de indivíduos: os meros administradores e os empresários (SCHUMPETER, 1982, p. 58-59).

Desse modo, tanto Schumpeter quanto os economistas neoclássicos reconhecem no empresário um indivíduo que reúne qualidades e características especiais que os diferenciam da maioria da população. O que muda é o seu papel, assim como a perspectiva de sua influência no sistema econômico. Na primeira, o papel é periférico; na segunda, central.

Knight (1921) considera o empreendedor uma pessoa com capacidade de previsão de acontecimentos e de assumir riscos em situações de informação incompleta. Dessa forma, ele se diferencia dos demais indivíduos em função dessas capacidades. O autor diferencia, ainda, risco de incerteza. No primeiro, há a possibilidade de analisar probabilidades de acontecimentos dos fatos, sendo que no segundo caso essa possibilidade não existe.

Leibenstein (1968), de outro lado, propõe que o empreendedor oferece resposta criativa ao que o autor chama de "ineficiência-X". Para o autor, o empreendedor percebe brechas e lacunas no mercado, por inexistirem canais de comunicação entre firmas e consumidores. Para Leibenstein (1968), cabe ao empreendedor criar mecanismos para suprir essas lacunas. Para o autor, o empreendedor é dotado de capacidade para alocar os insumos necessários para o processo produtivo, preenchendo os vazios percebidos.

Penrose (1995) aborda o assunto com o conceito de *serviços empreendedores*. Dentre esses serviços, podem-se citar: novas idéias, novos produtos, localização, tecnologia, organização administrativa e aquisição de recursos. Para a autora, os empreendedores possuem capacidade de imaginação, visão das oportunidades e ambição. Além disso, possuem instintivo reconhecimento do que poderá ter sucesso ou de como obter sucesso. A administração empreendedora, para Penrose (1995), é fundamental para o crescimento contínuo da firma. Ela utiliza o termo *empreendedor* para designar, num sentido funcional, indivíduos ou grupo de indivíduos que provêm serviços empreendedores numa empresa, independentemente da posição que ocupem. O termo, destaca a autora, não é fácil de ser trabalhado numa perspectiva econômica, pois se encontra extremamente próximo e associado ao temperamento e às qualidades pessoais dos indivíduos.

Chandler (1990) destaca que a taxa de crescimento da empresa e a efetividade do uso de recursos dependem da habilidade de seus empreendedores em construir, ajustar e aplicar seu pessoal e das instalações para as mudanças populacionais, tecnológicas e de receitas. O mercado, a natureza de seus recursos e o talento empreendedor têm muito maior influência nas empresas que as leis antitruste, taxaço, legislação trabalhista e política pública.

Os criadores das modernas empresas industriais estadunidenses foram empreendedores, e não gerentes (CHANDLER, 2004). A criação desse tipo de empresa exige habilidades empreendedoras da mais alta ordem. Os pioneiros tiveram que inovar em todos os campos, estar a par das novas tecnologias e criar combinações em *marketing*, fontes de suprimento, produção e organização. O autor destaca ainda que muita atenção foi dispensada pelos historiadores e economistas ao registro da vida desses homens e ao modo como construíram seus impérios, normalmente acompanhado de um julgamento a seu respeito, no qual, invariavelmente, eram considerados homens maus e sem escrúpulos (CHANDLER, 2002). Esse julgamento mencionado pelo autor parece fazer referência não só às pessoas que construíram impérios, como também à forma como o fenômeno do empreendedorismo e de seus atores tem sido abordado pelos economistas e outros pesquisadores.

Alguns desses empreendedores pioneiros da história econômica dos Estados Unidos têm sua vida retratada por Morris (2005). Em seu livro, ele afirma, referindo-se aos empreendedores Andrew Carnegie, John D. Rockefeller e Jay Gould, que representam os inovadores à moda schumpeteriana; ou seja, promovem a “destruição criativa”. Ao contrário dos homens de

negócio de então, que acreditavam em mercados organizados e lucros razoáveis, esses três empreendedores reordenaram as estruturas da lógica econômica. O resultado é que podem ser considerados os pais fundadores do super-poder industrial americano.

Essa visão é também compartilhada por Chamberlain (1965), que propõe, ao contrário de Penrose, uma clara distinção entre o que chamou de “homens de empresa” e a figura dos empreendedores. Para o autor, “a América não foi construída por delicados 'homens de empresa', e sim por pioneiros e desbravadores (Carnegie, Rockefeller, Morgan, etc.), que forjaram a companhia à sua imagem, e não vice-versa” (CHAMBERLAIN, 1965, p. 310). O autor sugere que esses empreendedores, prestando atenção exclusivamente aos movimentos de lucros e perdas, e ignorando as responsabilidades sociais, criaram gigantes. Eram, muitas vezes, considerados “desalmados” por essa busca incessante pelo lucro, apresentando uma resistência essencial e necessária para suportar as constantes pressões.

Nesse sentido, Chamberlain (1965) destaca que as empresas modernas estão de tal modo comprometidas com as responsabilidades sociais que, muitas vezes, fica difícil identificar onde estas acabam e onde começa a preocupação com o lucro e com a inovação. Por exemplo, as empresas não apenas pagam sua contribuição para o seguro social dos empregados, mas ainda se preocupa em proporcionar-lhes locais para recreação, e passam a atender a uma série de exigências dos sindicatos e associações de funcionários, sendo essas manifestações do “modo de vida em comum”. Dessa maneira, segundo o autor, esse novo regime, de modo sutil, inibe a mobilidade e a iniciativa, levando operários e funcionários a marcar passo quando poderiam empreender aventuras por conta própria, e a empresa passa dos limites ao fazer concessões sem a devida consideração pelos direitos prioritários dos acionistas.

Procurou-se até aqui apresentar o pensamento de diversos autores que discorreram acerca do empreendedorismo e dos empreendedores na teoria econômica. Parece evidente que os autores pesquisados são unânimes em apresentar o empresário como um indivíduo possuidor de características específicas e também raras de serem encontradas reunidas de uma forma generalizada na população. A partir dessa premissa ocupa-se na próxima seção a explorar algumas teorias que buscam descrever e compreender o processo decisório desses indivíduos.

#### 2.4.2 O processo decisório do empreendedor

Barnard (1968) destaca a existência de ações inconscientes, automáticas e responsivas numa organização. Esses processos não lógicos seriam, inclusive, indispensáveis em uma organização formal. No entanto, grande parte da ação dos indivíduos numa empresa é habitual, repetitiva e regida pelo desenho organizacional, resultado da especialização e da divisão do trabalho. O que o autor pontua é o grande contraste entre a lógica que rege os processos organizacionais e a ação individual. Os atos das organizações são os de pessoas dominadas pelos propósitos e finalidades não pessoais.

As decisões numa empresa podem ser divididas, segundo o autor, em dois grupos: decisões da organização; e decisões pessoais. Ambos se distinguem principalmente pela característica de que as decisões pessoais não podem ser delegadas. Decisões são constantemente tomadas, e a natureza do ambiente no qual ocorrem é composta de duas partes: a) o propósito; e b) o mundo físico, o mundo social, as coisas e as forças externas e as circunstâncias do momento (BARNARD, 1968).

Para Barnard (1968), essa discriminação divide o mundo em duas partes: os fatos imateriais, irrelevantes, mero segundo plano; e a parte que contém os fatos que aparentemente ajudam ou evitam a realização do propósito. O processo de decisão é uma escolha entre alternativas. Assim, nas organizações, em especial aquelas do tipo complexo, existe uma técnica de decisão, um processo organizado de pensar, o qual não pode ser análogo ao indivíduo. Apesar disso, muitos atos dos indivíduos e uma proporção considerável das ações das organizações podem, segundo o autor, ser encaradas como respostas às condições do ambiente, não envolvendo qualquer processo de decisão, como visto anteriormente; é a teoria do oportunismo.

O elemento oportunístico evidenciado por Barnard (1968) refere-se ao campo objetivo, dentro do qual a ação se deu. O processo de decisão, referindo-se a esse campo objetivo, é, essencialmente, um processo de análise, muito embora, na prática, grande parte desse processo possa ser intuitiva, e não consciente. O fator estratégico é o centro do ambiente decisório, é o ponto onde as escolhas recaem.

Para resumir, a decisão em seu aspecto oportunista inicia-se com um propósito e um ambiente objetivo de coisas físicas, biológicas, sociais,

emocionais, morais. O processo ideal de decisão consiste em discriminar os fatores estratégicos e redefinir ou mudar os propósitos tendo como base uma estimativa dos resultados futuros resultantes da ação na situação existente, à luz da história, experiência, conhecimento do passado. [...] A resistência do ambiente objetivo, de um lado, é superada, e o ambiente é modificado por essas atitudes; e, de outro lado, a resistência força a modificação desses propósitos e por fim qualifica as aspirações que elas representam. Os dois aspectos são sintetizados em atos concretos (BARNARD, 1968, p. 209-211).

O processo mental da decisão envolveria, para Barnard (1968), grupos “lógicos” e grupos “não lógicos”. Processos lógicos seriam aqueles passíveis de serem expressos em palavras ou símbolos. Já os não lógicos seriam aqueles realizados apenas por meio de julgamentos, decisões ou atos. Isso pode ocorrer porque esses processos seriam inconscientes ou, ainda, por serem altamente complexos e rápidos, frequentemente quase instantâneos, que não podem ser analisados nem pela pessoa cujo cérebro os gerou. Suas fontes estão nas condições fisiológicas dos fatores e nos ambientes social e físico, normalmente impressos em cada pessoa por processos inconscientes, consistindo numa massa de fatos, padrões, conceitos, técnicas, abstrações e aquilo que genericamente se denomina "conhecimento formal" ou "crenças". São também impressos em cada pessoa por experiências diretas, estudo e educação. Muitos dos erros dos historiadores e economistas está em imputar razões lógicas a homens que não podem basear seus atos e decisões na razão.

Na opinião de Burrell e Morgan (2005), a teoria de Barnard, altamente influenciada pela pesquisa de Hawthorne<sup>24</sup>, tendeu a enfatizar os aspectos sociais da organização, estando ele preocupado, acima de tudo, em ver a organização como um empreendimento social.

Para Chandler (1990), as decisões e ações *empreendedoras* são aquelas que se ocupam e afetarão a alocação e realocação dos recursos para o empreendimento como um todo. Seus decisores são os empreendedores. A *estratégia* pode ser então definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da organização e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para o alcance desses objetivos. Novos cursos de ação devem ser desenvolvidos e recursos devem ser alocados e realocados para atingir os objetivos e manter o crescimento e desenvolvimento das empresas, como resposta a mudanças de demanda, mudanças nas fontes de suprimento, novos desenvolvimentos tecnológicos e as ações dos concorrentes.

---

<sup>24</sup> Pesquisa promovida, em 1924, pelo Conselho Nacional de Pesquisas nos Estados Unidos, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago. Avalia a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários, coordenada por Elton Mayo, que acabou se estendendo à análise da fadiga, acidentes de trabalho e rotatividade, e condições gerais de trabalho sobre a produtividade do pessoal (CHIAVENATO, 2004).

Um aspecto relevante no contexto decisório diz respeito à motivação do empreendimento, aspecto ressaltado por Penrose (1995). Segundo a autora, é razoável supor que as pessoas ao tomarem decisões numa empresa o fazem à luz de alguns propósitos, apesar da dificuldade de descobrir os verdadeiros propósitos de quem quer que seja. As decisões tomadas pelos empreendedores neste sentido contêm uma ampla gama de características nem sempre racionais, mas também intuitivas, segundo a autora.

Esse aspecto extremamente pessoal, componente no crescimento das empresas individuais, é apontado por Penrose (1995) como um grande obstáculo para a criação de uma teoria geral do crescimento das empresas. A versatilidade empreendedora é uma qualidade diferenciada da versatilidade gerencial ou técnica. Essas últimas são qualidades relativas à competência administrativa ou técnica, enquanto a outra é uma questão de imaginação e visão, que pode ou não ser “prática”. Numa ampla visão, o julgamento empreendedor envolve muito mais que a combinação de imaginação, bom senso, autoconfiança e outras qualidades pessoais. Está intimamente ligado à organização de busca de informações relevantes para a empresa, o que conduz, inexoravelmente, às questões relativas aos efeitos do risco e da incerteza. Dentro dos desconhecidos limites impostos pelo ambiente para ações de sucesso por parte das empresas, há um amplo escopo para o julgamento. O ambiente seria, assim, uma “imagem” da mente do empreendedor.

Na teoria proposta por Simon (1997), esse aspecto é evidenciado, na medida em que ele propõe que uma organização é composta por três tipos de participantes: empreendedores, empregados e clientes. Cada um possui os próprios motivos pessoais para estar engajado. Dentre esses, além da motivação econômica, o empreendedor também consideraria: prestígio, boa-vontade, e a lealdade, dentre outras possibilidades. No tocante ao tamanho e ao crescimento das empresas, o autor destaca que, apesar de não parecer à primeira vista, essas variáveis atraem e influenciam diretamente os empreendedores. Apesar de seu interesse imediato em lucro, é inegável que o crescimento e o tamanho das empresas tendem a incrementá-lo. Além disso, os empreendedores estão interessados em valores imateriais, como prestígio e poder.

A partir das questões abordadas nesta seção, na qual se explorou o contexto decisório nas organizações, acredita-se haver espaço para a discussão da questão da racionalidade e de sua relação com o processo decisório empreendedor, uma vez que se percebe a existência de um

sistema decisório complexo no âmbito das ações e motivações empreendedoras que extrapola a visão racional/utilitarista proposta pela teoria econômica neoclássica.

#### 2.4.3 Empreendedorismo e racionalidade

A noção de racionalidade formou-se e tornou-se objeto de indagação em disciplinas isoladas, como economia e sociologia (ABBAGNANO, 2007). Foi Weber quem introduziu a racionalidade como um conceito sociológico fundamental, concebendo-a como uma característica de determinado tipo de agir social. Nessa tipologia do agir social, a ação racional em relação ao objetivo ocupa lugar proeminente com respeito aos outros tipos de agir, designando a orientação do agir em vista de um fim, considerando-se os meios disponíveis.

Com Weber, prossegue Abbagnano (2007), surge uma imagem da racionalidade estreitamente entrelaçada ao mundo moderno e a sociedade ocidental, fruto de suas teorias que concebem a moderna sociedade como resultado de um processo de racionalização. Na economia, a racionalidade é posta de maneira formal, aventando como hipótese que os sujeitos sociais avaliam objetivos, interesses e valores com base em sua utilidade. A maximização da utilidade, determinável em termos lógicos e probabilísticos, constitui, portanto, um critério racional de escolha. Uma limitação desse tipo de teoria foi identificada na natureza formal da noção de utilidade, deixando em aberto o problema de estabelecer com base em que valores e em que objetivos é buscada a maximização das utilidades.

Para Weber (1980), a peculiaridade do capitalismo ocidental é ter organizado racionalmente o trabalho, uma vez que as atividades do comércio remontam à idade da pedra. Ao longo da história, reconhecem-se vários tipos de *capitalismo irracional* (empresas capitalistas ocidentais, na China e na Ásia Menor, que tinham por finalidade arrendar tributos para financiar as guerras) e *capitalismo usuário* (que, por meio do empréstimo, explora as necessidades alheias), porém sem que jamais houvesse surgido um sistema de organização do trabalho. Já o capitalismo racional tem em conta as possibilidades do mercado, ou seja, as oportunidades econômicas. Quanto mais racional for, mais irá se basear na venda para grandes massas e nas possibilidades para abastecê-las. Para Weber (2004), o capitalismo foi forjado com base na ascese protestante, sendo, dessa forma, um fenômeno cultural. A racionalidade ascética é que teria levado ao comportamento racional capitalista e o teria



conformado. Além disso, o autor enfatiza o papel da contabilidade racional, que permitiria o cálculo econômico e contábil de maneira mais precisa. Esse conjunto de fatores teria levado ao capitalismo moderno e a um amplo processo de racionalização.

O trabalho a serviço de uma organização racional para o abastecimento de bens materiais às massas tem se apresentado sempre aos representantes do espírito capitalista como uma das mais importantes finalidades de sua vida profissional (WEBER, 2004). A alegria de "dar emprego" às pessoas e de ter contribuído para o "florescimento" econômico de uma cidade ou região é parte das "idealísticas" satisfações da vida para os modernos homens de negócios. Enfim, prossegue Weber (2004), o desenvolvimento do espírito capitalista seria mais bem entendido como parte do desenvolvimento do racionalismo como um todo e poderia ser deduzido da posição do racionalismo quanto aos problemas básicos da vida.

Segundo Simon (1997), as ciências sociais sofrem de esquizofrenia aguda ao tratarem a racionalidade. Num extremo, economistas atribuem ao "homem econômico" uma racionalidade onisciente. No outro, existem aquelas tendências em psicologia social que tentam reduzir toda a cognição ao afeto. Mas na vida real vemos que a racionalidade não funciona assim. Para quem observa as organizações, "parece óbvio o suficiente que o comportamento humano em seu interior, se não é completamente racional, ao menos em boa parte **intenciona** sê-lo" (SIMON, 1997, p. 88). Assim, parece cada vez mais evidente que no mundo real o comportamento humano é *intencionalmente* racional, porém *limitado*. Com essa proposição, Simon (1997) introduz o conceito da "racionalidade limitada".

No processo decisório, Simon (1997) destaca a existência de elementos de dois tipos, os quais ele chamou de "factuais" e "valores". Os factuais seriam aqueles relacionados ao mundo observável e às formas pelas quais opera. Suas proposições podem ser classificadas como "verdadeiras" ou "falsas", com base nessas observações. Já os elementos do grupo dos "valores" relacionam-se a aspectos éticos, nos quais entram termos como *preferível*, *bom*, *deve ser assim*. Como as decisões envolvem avaliações desse tipo, fica impossível sua descrição objetiva como correta ou incorreta.

Numa abordagem meramente racional do processo decisório, o mesmo Simon (1997) propõe que os *bons* administradores tomariam suas decisões com base na combinação de três aspectos: a) meios e fins; b) alternativas e consequências; e c) valor e possibilidade.

Obviamente, esse alto grau de racionalidade, preconizado pelas teorias econômicas, é, segundo Simon (1997), impossível de ser alcançado por um indivíduo, na medida em que: a) a racionalidade requer um completo conhecimento e antecipação de consequências que decorrerão de cada escolha; b) como as consequências das decisões atuais estão num tempo futuro, a imaginação entra em cena para, imperfeitamente, antecipar os valores vigentes; e c) a racionalidade exige uma escolha entre todas as alternativas, mas apenas uma pequena quantidade delas vêm à mente do decisor. Além disso, e principalmente, a racionalidade implica um completo conhecimento das exatas consequências de cada escolha, o que limita sua aplicação em virtude do conhecimento apenas fragmentado das condições que cercam os atos humanos. Concluindo, a racionalidade é limitada pela falta de conhecimento.

Para Simon (1997), portanto, a intuição passa a ter um importante papel no processo decisório. Não se trata de contrapor um caminho de decisão “analítica” *versus* decisão “intuitiva”, mas, sim, de uma noção de complementaridade. Dos decisores, exige-se uma resposta rápida aos desafios empresariais, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e capacidade de julgamento, ao lado de vários anos de experiência e treinamento. Não se trata de escolher entre abordagens analíticas ou intuitivas a determinado problema, mas, sim, de possuir uma vasta gama de habilidades e aplicá-las quando apropriado.

Burrell e Morgan (2005) destacam que Simon integra, em sua proposição, as abordagens motivacional e estrutural em um contexto de uma teoria do equilíbrio e substitui a visão clássica do “homem econômico” pela visão do “homem administrativo”, fruto da racionalidade limitada. Assim, a preocupação central da teoria administrativa é a fronteira entre os aspectos racionais e os não racionais do comportamento humano. Em sua teoria, ainda segundo Burrell e Morgan, Simon teria reconciliado o princípio da racionalidade com o fato de que o comportamento dos indivíduos nunca alcança um alto grau de racionalidade.

Para Simon, a noção do "homem econômico" característico da teoria clássica é completamente contrária à visão do homem revelado pelos psicólogos e, de fato, aquele que emerge da observação da experiência de trabalho cotidiana. Uma de suas soluções foi introduzir um novo modelo de homem – o "homem administrativo" – baseado na noção da "racionalidade limitada" e no pressuposto de que o homem "satisfaz" ao invés de "maximiza" em seu comportamento no trabalho (BURRELL; MORGAN, 2005, p. 150-151).

A noção de que a razão sempre será a base das decisões leva a um deplorável estado mental, no qual se evidencia a hesitação, o medo e a falta de iniciativa, segundo Barnard (1968). Os homens temem confiar em seus julgamentos se perceberem que não podem usar a razão. A habilidade de trabalhar efetivamente com base em processos não lógicos é frequentemente reconhecida como “coragem”. No caso de homens de negócio, a situação normal é aquela em que uma conclusão precisa ser alcançada e uma decisão precisa ser tomada no prazo curto e sob pressão. Apesar de as informações não serem adequadas em quantidade e qualidade, de ser impossível obter as probabilidades e de o conhecimento ser inadequado para a situação, uma decisão necessariamente precisa ser tomada. Nessas condições, a qualidade das decisões dependerá, necessariamente, da efetividade do processo mental não lógico, do tipo que possa lidar com contingências, as incertezas e o desconhecido. Como conclusão, o principal executivo de uma empresa terá que desenvolver a razão lógica subordinada a um altamente desenvolvido processo intuitivo.

Para Schumpeter (1994), a atitude racional, presumivelmente, impregnou-se na mente humana, devido, primariamente, à necessidade econômica, sendo que o treinamento elementar no pensamento e o comportamento racional são decorrentes da vida econômica. Para o autor, o capitalismo cria o racionalismo, e a suposição de que a conduta é rápida e racional é uma ficção em todas as situações.

De outro lado, em trabalho anterior, Schumpeter afirma que “pode haver *conduta* racional mesmo na ausência de *motivo* racional” (p. 63-64). Para o autor, há um “o desejo de fundar um reino privado, e comumente, embora não necessariamente, também uma dinastia” (SCHUMPETER, 1982, p. 65).

Penrose (1995) propõe uma distinção entre o empreendedor schumpeteriano em relação ao que ela pesquisa: enquanto Schumpeter estava preocupado em observar os efeitos do empreendedorismo como inovador para a economia em geral, a autora se ocupa do papel deste mesmo empreendedor no âmbito da firma e de seu crescimento. Nesse sentido, Penrose (1995) destaca a importância estratégica para o crescimento da firma do que chamou de “serviços empreendedores” disponíveis, que irão, por fim, determinar seu crescimento. Esses “serviços” seriam: a) a versatilidade empreendedora; b) a ingenuidade para levantar fundos; c) a ambição empreendedora; e d) o julgamento empresarial. Em todos esses, a autora destaca a prevalência de fatores não racionais como determinantes.

#### 2.4.4 A Estratégia na escola empreendedora

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao apresentarem a escola empreendedora, destacam que as teorias nela contidas não só focalizaram o processo de formação estratégica exclusivamente no líder único, como também se ocuparam em descrever de modo enfático estados e processos inatos, como intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isso promove a visão da estratégia como *perspectiva*, associada à *visão*. Nesse enfoque, continuam os autores, a perspectiva da estratégia é pessoal, e não coletiva, sendo uma representação mental criada ou expressa na cabeça do líder. Originada, em certo sentido, nos conceitos da teoria econômica, em especial na obra de Schumpeter, preconiza a existência de um grande líder, incumbido de salvar a organização com sua visão quando o planejamento falhou.

O contexto empreendedor é aquele no qual um único indivíduo, tipicamente com uma visão clara e distinta de propósitos, dirige uma organização que está estruturada de modo a atender, do modo mais receptivo possível, aos seus desejos (MINTZBERG; QUINN, 2001). Nessa perspectiva, a formulação estratégica gira em torno de um único cérebro, livre das forças burocráticas. Esse empreendedorismo é encontrado normalmente em empresas jovens, especialmente em idústrias jovens ou emergentes, tendendo a ter alto potencial de resultados positivos nessas condições, podendo ser, até mesmo, essencial quando há uma longa demora entre a concepção de uma ideia e seu sucesso comercial.

Mintzberg (2001) destaca que a estrutura da organização empreendedora é, frequentemente, muito simples, possuindo pouco ou nenhum pessoal de *staff*, uma divisão mal-definida e pequena hierarquia administrativa. Nela, o poder tende a se concentrar no executivo principal e não é raro que todas as pessoas se reportem ao chefe. Mesmo nas organizações não tão pequenas a comunicação flui informalmente entre o principal executivo e os demais, não sendo de todo incomum encontrar o presidente da empresa engajado em uma conversa com o mecânico da fábrica. Seu exemplo clássico é, prossegue Mintzberg (2001), a firma na qual o líder é o proprietário.

McGrath (2002) destaca que muitos pesquisadores desenvolveram matrizes explicativas sobre as maneiras como os empreendedores encontram as oportunidades, sendo que todos concluíram que os fatores recaem sempre no processo cognitivo desses mesmos empreendedores. O problema é que, com o crescimento das firmas e a transformação da

atividade empreendedora em algo usual, os atores podem facilmente se tornar vítimas do mesmo problema de miopia e aprisionamento de competências que acossa as organizações mais estabelecidas. Tradicionalmente, ainda segundo McGrath (2002), a redução da incerteza empreendedora era caracterizada em termos individuais de ousadia e coragem. Os fundadores eram tidos como tomadores de risco, que se engajavam em atividades que indivíduos mais cautelosos ou racionais não o fariam. Aqui, uma vez mais, a resposta encontra-se na cognição. O que de fato as pesquisas demonstram é que, por razões relacionadas à cognição, empreendedores sentem-se confortáveis em investir sob incerteza, sendo mais capazes de generalizar a partir de pequenos exemplos do que gerentes de grandes corporações.

A escola empreendedora se baseia em algumas premissas no que tange à formação da estratégia, como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). A estratégia existe na mente do líder como perspectiva; o processo de formação da estratégia é semiconsciente; o líder promove a visão de forma decidida – às vezes, obsessiva; a visão estratégica é maleável, assim como a estrutura; e tende a assumir a forma de nicho.

Sob o espírito empreendedor, prosseguem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as decisões vitais ligadas à estratégia e às operações está centrada num único indivíduo: seu executivo principal. Isso pode assegurar que a estratégia reflita o pleno conhecimento das operações e também encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade, uma vez que apenas uma pessoa precisa tomar a iniciativa.

Na empresa pesquisada para a elaboração desta tese, encontrou-se o modelo descrito pela escola empreendedora, com todas as decisões estratégicas (e grande parcela das funcionais) sendo tomadas pelo fundador e principal executivo, a despeito de não ser mais uma empresa tão jovem (foi fundada em 1981) e nem ser integrante de um setor emergente.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA E TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Quanto aos objetivos, baseando-se na classificação proposta por Gil (1991), esta investigação contém uma primeira etapa exploratória, em que se buscou um maior entendimento do problema investigado, tendo por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito. Ainda segundo Gil (1991), estas pesquisas podem envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão, dentre outras técnicas. A pesquisa possui uma segunda etapa, descritiva, pois pretende descrever os fatos e os fenômenos relacionados ao posicionamento mercadológico e às formas de gestão da empresa analisada, estabelecendo uma relação entre as variáveis. Métodos e técnicas diversas foram utilizadas em cada uma dessas etapas, conforme demonstrado na FIG. 6.

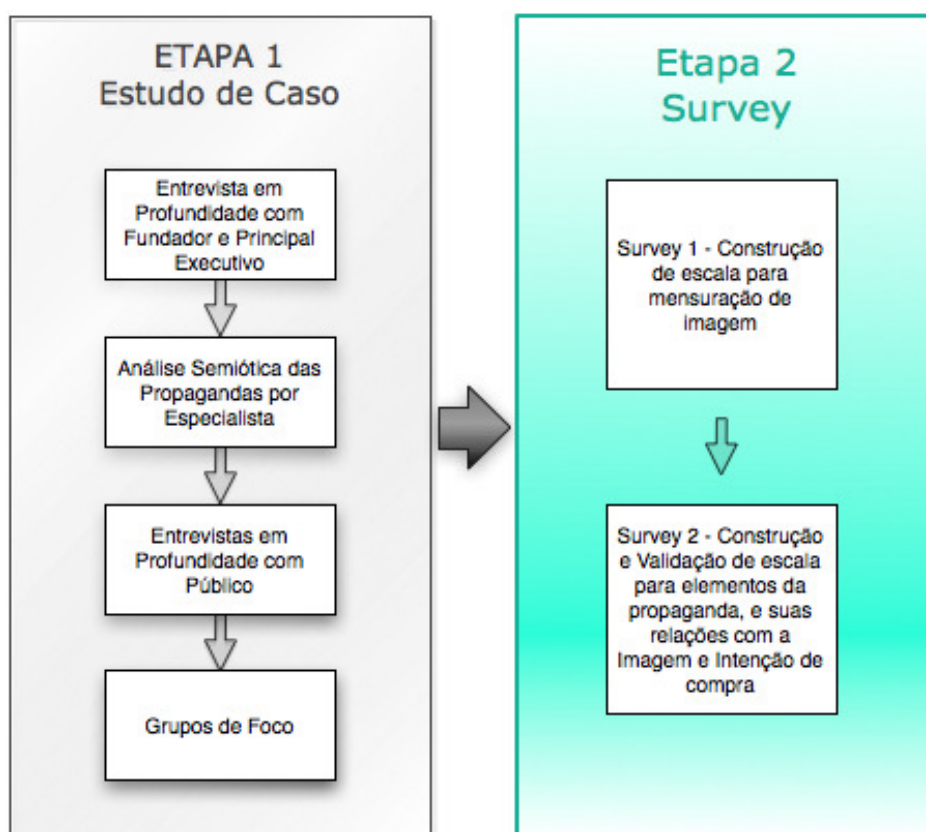


FIGURA 6 - Métodos e técnicas de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

O estudo de caso, como método de pesquisa, foi utilizado na primeira etapa. Considerando-se que nesta etapa a intenção, como ponto de partida da pesquisa exploratória, era o entendimento do processo de compreensão e formulação da estratégia da empresa Ricardo Eletro, este

método é bastante indicado, segundo alguns autores, especialmente porque está destinado a responder a perguntas do tipo "Como?" e "Por quê?" (YIN, 1994; GODOY, 2006). Procurou-se aqui identificar como o principal estrategista da empresa enxerga o cenário competitivo, suas vantagens e desvantagens competitivas e identificar, à luz da teoria das decisões estratégica e competitiva, os elementos que deram suporte, ao longo da história da empresa em questão, ao seu sucesso.

O método do estudo de caso tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais, constituindo-se, em grande parte, como "estudos qualitativos básicos ou genéricos". Diferencia-se fundamentalmente de outros métodos pelo foco e a atenção do pesquisador em compreender um caso particular, em sua idiossincrasia e em sua particularidade. Sua unidade de pesquisa pode ser uma pessoa, uma empresa, um programa ou qualquer grupo de pessoas que compartilhe um mesmo ambiente e a mesma experiência. É recomendado quando o pesquisador procura compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos (GODOY, 2006).

Godoy (2006) ainda destaca que o estudo de caso deve estar centrado numa situação ou evento particular, cuja importância vem do que ele revela do fenômeno objeto da investigação. Os estudos de caso, prossegue a autora, podem ser motivados por questões de natureza conceitual, decorrentes de teorias já existentes, que podem responder, além de "por quê" e "como", "o que" aconteceu em determinada situação.

A vantagem mais marcante deste método é, para Laville e Dionne (1999), a possibilidade de aprofundamento que oferece, por estar concentrado no caso visado. Ao longo da pesquisa, o pesquisador pode ser mais criativo, adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos não previstos e construir uma compreensão do caso que leve isso tudo em conta. Se, de um lado, continuam Laville e Dionne (1999), este método é criticado por não assegurar, *a priori*, generalizações dos fatos constatados, de outro, também nada existe que as contradiga. Pode-se crer que se um pesquisador se dedica a um dado caso é, muitas vezes, porque ele tem razões para considerá-lo como típico de um conjunto mais amplo do qual se torna representante.

Na etapa exploratória, procurou-se, no sentido proposto por Vieira (2002), a criação de uma maior familiaridade com o problema em estudo, na tentativa de tornar um problema complexo

mais explícito e de gerar suposições mais adequadas. As técnicas empregadas nesta etapa foram de caráter qualitativo e compreenderam: a) a entrevista com o fundador e principal executivo da empresa estudada; b) uma análise semiótica da propaganda, promovida por especialista, da empresa pesquisada e de seus concorrentes, na busca de diferenças e pontos semelhantes; c) entrevistas em profundidade com representantes de diferentes classes sociais sobre a imagem e a propaganda das empresas do setor pesquisado; e d) grupos de foco, representando diferentes classes sociais, para discussão também da imagem e das propagandas desses mesmos concorrentes.

Na etapa descritiva, a pesquisa utilizou-se da técnica do levantamento (*survey*), pois, de acordo com Vieira (2002), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população e/ou determinado fenômeno, servindo de base para explicá-lo. Foram realizados dois levantamentos, com objetivos distintos, os quais serão descritos a seguir.

As fontes de dados foram cuidadosamente escolhidas de modo a assegurar o máximo de confiabilidade nas informações geradas. Os processos metodológicos procuraram seguir rigorosos critérios. Os procedimentos e a descrição das fontes estão alocados nas subseções a seguir, que trazem um detalhamento das técnicas empregadas.

As metas e os objetivos de cada uma das técnicas empregadas, bem como suas características principais, cujo conhecimento é fundamental numa pesquisa que combine métodos de natureza exploratória e descritiva, encontram-se demonstrados a seguir. Pretende-se aqui explicitar as razões da escolha de cada uma das técnicas e demonstrar como a pesquisa evoluiu.

### **3.1 Entrevista em profundidade com fundador e principal executivo da empresa pesquisada**

A técnica da entrevista deve conter, segundo Godoi e Mattos (2006), um significado radicado na comunicação humana (como evento de intercâmbio dialógico), podendo promover uma reformulação metodológica capaz de enriquecer a prática da pesquisa e construir novas situações de conhecimento. A entrevista em profundidade, prosseguem os autores, é um tipo de estratégia cujo objeto de investigação está constituído pela via experiências, valores, ideias



e estrutura simbólica do entrevistado, tendendo a construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito.

O objetivo primordial dessa entrevista foi obter uma exposição, por parte do entrevistado, sobre o processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, uma vez que a trajetória da firma é peculiar: em um período de menos de 18 anos saiu de uma pequena loja de presentes numa cidade do interior de Minas Gerais para assumir a terceira posição no ranking, em vendas das empresas varejistas de eletrodomésticos e móveis do País, tendo alcançado em 2009 um faturamento de cerca de R\$ 2 bilhões (informações divulgadas pela imprensa e confirmadas pelo executivo). Além disso, uma vez que a empresa está inserida num setor que possui como características a compra comparada e o alto investimento em propaganda, identificar se – e, em caso positivo, de que forma – a empresa considera a propaganda um recurso gerador de diferenciação.

Para essa entrevista, foram realizadas duas sessões, totalizando cerca de três horas de material gravado. A técnica utilizada foi a de solicitar ao entrevistado que contasse a sua história sob a perspectiva empresarial, e não pessoal. No decorrer do relato, foram explorados os pontos enumerados pelo executivo como os principais (como a entrada da rede, então com 14 lojas, no mercado de Belo Horizonte) e decisivos, sempre explorando a ótica da estratégia competitiva e procurando explorar o contexto da concorrência e dos diferenciais competitivos utilizados. Como pano de fundo, perguntas dirigidas à estratégia de *marketing* procuraram explorar as considerações do executivo sobre suas crenças e práticas, no sentido de avaliar criticamente tanto as ações próprias quanto a dos concorrentes. Essas perguntas seguiam um roteiro pré-elaborado, cujos principais temas contemplados, divididos em blocos de perguntas, foram: [1] histórico da empresa em relação às principais decisões estratégicas; [2] análise e compreensão dos ambientes interno e externo; [3] concepção e elaboração das estratégias corporativas; [4] implantação e controle da estratégia; [5] relação das estratégias com as estruturas organizacionais; e [6] relação da estratégia com a comunicação da empresa. Este roteiro encontra-se no APÊNDICE A.

Solicitou-se ao entrevistado, no primeiro contato, que identificasse em seu mercado as empresas que considerava seus concorrentes diretos e principais. Das redes citadas, extraíram-se aquelas com atuação em Belo Horizonte: Casas Bahia, Ponto Frio e Magazine Luiza. Foi solicitado também que o executivo indicasse os eventos principais no calendário promocional

de seu setor, apurando-se: Natal e Dia das Mães. Com base nesses critérios, promoveu-se o levantamento das propagandas veiculadas, no meio TV em Belo Horizonte por essas redes nesses últimos eventos apontados. O material foi gravado e submetido à análise do entrevistado no segundo encontro, de modo a permitir que ele avaliasse e julgasse os pontos que considerava mais importantes contidos em cada uma das propagandas avaliadas e desse sua opinião geral sobre elas. A escolha pelo meio TV encontra-se justificado na seção seguinte.

Com base no material gerado, cujos principais resultados encontram-se listados em outra seção a seguir neste trabalho, foi possível obter um quadro das percepções gerais que o executivo possui sobre sua empresa, sobre seus concorrentes, passados e presentes, e o que ele imagina acerca de como seus consumidores e o público em geral percebem sua marca. Esse material serviu de base para a construção do roteiro de entrevistas em profundidade, detalhadas a seguir.

### **3.2 Análise semiótica das propagandas, por especialista**

Partindo-se da premissa de que o setor de varejo de eletrodomésticos figura entre os maiores investidores em propaganda do mercado brasileiro e admitindo-se que esta pesquisa iria se fundamentar na busca de diferenciais competitivos, em especial no âmbito da imagem e de sua influência na decisão de compra, foram escolhidas campanhas dos quatro principais varejistas do mercado de eletrodomésticos do Brasil atuantes na cidade de Belo Horizonte. As campanhas escolhidas desses quatro varejistas foram retiradas de duas datas muito importantes do calendário de eventos do setor: Natal de 2009 e Dia das Mães de 2010. Todos esses comerciais foram veiculados na cidade de Belo Horizonte nas datas promocionais respectivas.

A pesquisa, aqui e em todas as fases seguintes, apoiou-se especificamente na análise de comerciais de TV. A escolha por essa mídia específica, e não anúncios de jornal, por exemplo, deveu-se a uma série de fatores: é a mídia de maior representatividade nos investimentos publicitários brasileiros (conforme apontado anteriormente neste trabalho); é o principal meio de divulgação das campanhas da empresa pesquisada e de seus principais concorrentes; é o meio apontado pelo principal executivo como o principal em de sua

estratégia de comunicação, em virtude dos resultados em vendas proporcionado; e permite uma análise semiótica mais completa comparativamente a outros meios.

O material contendo as campanhas gravadas foi entregue ao especialista para análise, sem nenhuma orientação prévia que não a análise do material sob a técnica semiótica. O profissional contactado é doutor em Letras pela UFMG (1991), mestre em Literatura Brasileira pela UFMG (1979), e graduado em Letras – Português pela UFMG (1972). Autor de diversos livros, é professor universitário da disciplina Análise Semiótica em curso superior de Comunicação Social e possui como campo de interesse de pesquisa a semiótica e a análise de discurso. A exigência era a de que um relatório final deveria ser gerado com essas análises, separadas para cada uma das empresas, e conter uma conclusão acerca das similaridades e disparidades encontradas.

Essa submissão a um especialista em comunicação para uma análise semiótica buscou identificar a existência, ou não, de diferenças executacionais significativas nas propagandas, a fim de confrontá-las com as observações posteriores das entrevistas em profundidade e os grupos de foco. Em outras palavras, a intenção era confrontar a visão do especialista com a do público a ser pesquisado, visando esclarecer se os eventuais elementos apontados pelo especialista como diferenciadores seriam também percebidos e valorizados pelo público. Tratando-se de uma pesquisa exploratória, também aqui a intenção era gerar insumos que pudessem delimitar e delinear de maneira mais clara o problema nesse âmbito, com foco nos fatores executacionais das diversas campanhas analisadas. As impressões do analista encontram-se a seguir, em seção própria, na qual o relatório final, de maio de 2010, foi transcrito.

### **3.3 Entrevistas em profundidade**

As entrevistas em profundidade, técnica cujas características principais foram abordadas anteriormente neste trabalho, foram realizadas após o conhecimento da análise semiótica promovida pelo especialista.

Na definição da amostra, foi inicialmente estabelecido o critério de distribuição por classe social, procurando-se estabelecer sua representatividade segundo sua distribuição entre a população da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Com base neste critério e a

partir do estabelecimento de que seria realizado um total de 24 entrevistas (critério adotado arbitrariamente em virtude da adequação de viabilidade de tempo e custos, uma vez que nesta fase a validade estatística não era perseguida, mas sim indícios que trouxessem elementos representativos das impressões de cada uma das classes pesquisadas, porém sem a intenção da obtenção de nenhuma conclusão), ter-se-ia o seguinte resultado (critério ABEP<sup>25</sup>):

- Classe A (3,80% da população da RMBH) - 1 entrevista
- Classe B (23,8% da população da RMBH) - 6 entrevistas
- Classe C (48,2% da população da RMBH) - 12 entrevistas
- Classe D (23% da população da RMBH) - 5 entrevistas
- Classe E (1,2% da população da RMBH) - 0 entrevista

Pelos motivos já expostos, optou-se por realizar 6 entrevistas para cada classe econômica contemplada, variando de A a D (a classe E foi desprezada por não apresentar potencial econômico relevante no setor pesquisado), alcançando, portanto, 24 entrevistas. O período de coleta foi de maio a junho de 2010. As entrevistas foram realizadas em um escritório no centro da cidade de Belo Horizonte contando com recursos audiovisuais, mediante agendamento prévio.

O público entrevistado possui as seguintes características (FIG. 7):

---

<sup>25</sup> O critério adotado para a determinação da classe social foi o recomendado pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), cuja classificação, que segue critérios de renda, instrução e posse, varia de A a E. No ANEXO F encontra-se o material descritivo desse critério de classificação.

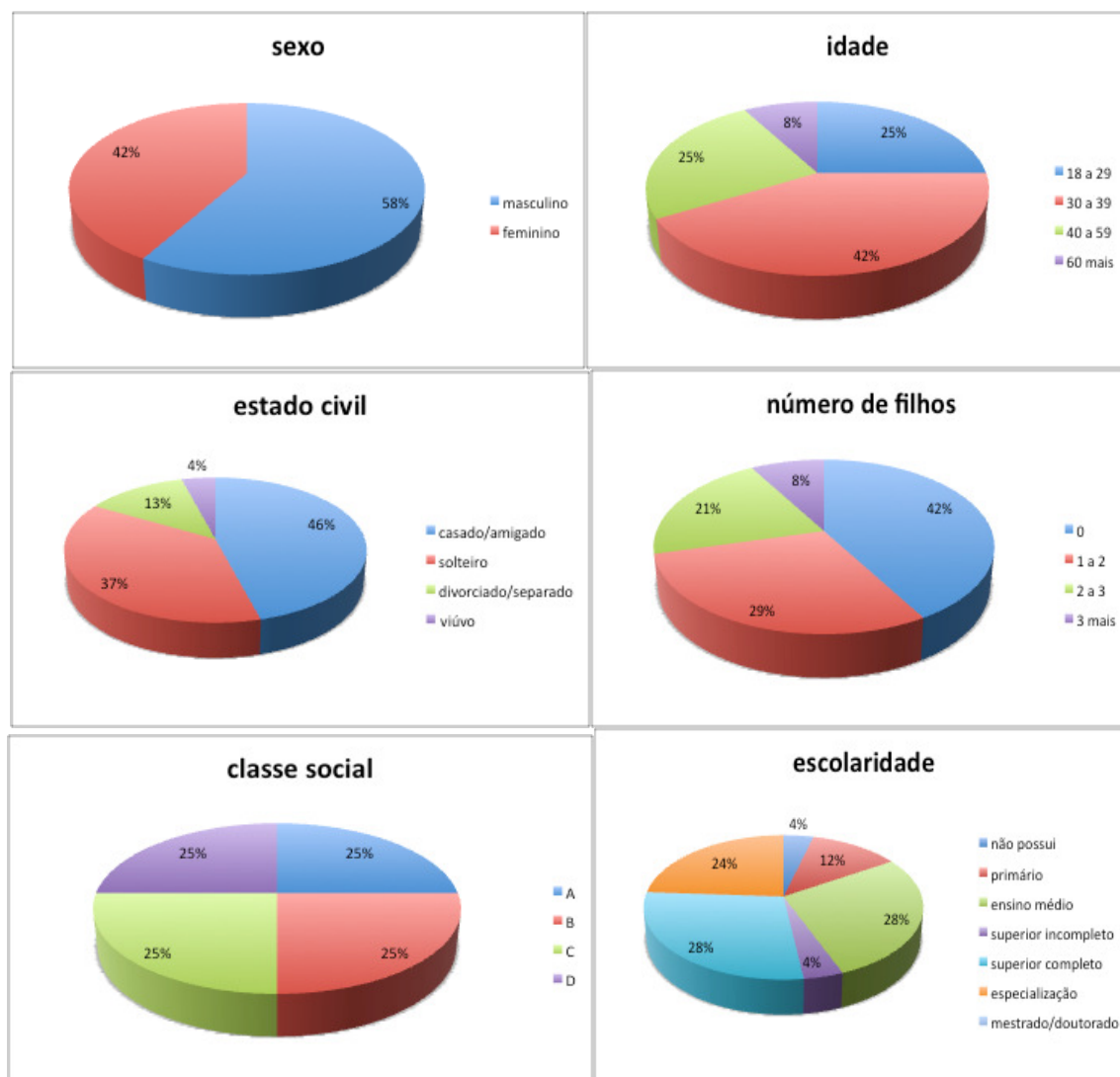


FIGURA 7 - Caracterização dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Aqui, as entrevistas foram estruturadas para ocorrerem em três momentos distintos: primeiro, colhendo impressões gerais dos entrevistados sobre o mercado pesquisado, estimulando a menção espontânea acerca de marcas varejistas lembradas, e comportamentos de compra de eletrodomésticos; segundo, em que se procurou captar as impressões dos entrevistados sobre as quatro redes contempladas na pesquisa, uma a uma; terceiro, os entrevistados foram expostos às campanhas (comerciais de TV) de cada uma das empresas contempladas na pesquisa, solicitando-se-lhes que analisassem, separadamente, cada uma das campanhas apresentadas. Os principais resultados encontram-se apresentados em seção própria, a seguir.

A intenção aqui era, numa perspectiva exploratória, identificar elementos significativos a serem abordados na fase seguinte, a dos grupos de foco, de modo a confirmar se as impressões destacadas em nível individual poderiam também ser válidas em grupos. Os questionários encontram-se nos APÊNDICES C, D e E.

### **3.4 Grupos de foco**

A técnica dos grupos de foco (*focus group*) é, segundo Freitas e Oliveira (2006), privilegiada no sentido de aproximar o pesquisador da realidade de cada pessoa, o que se torna mais fácil reunindo-as em grupos, criando, assim, condições ambientais que possibilitem manifestações mais espontâneas. Na medida em que os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias oferecidas nas discussões, em relação às questões propostas pelo moderador, vai surgindo um tipo de interação que permite o registro e a coleta de dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada. Trata-se de uma técnica que permite a exploração de novas áreas de pesquisa, a qual, se combinada com outros métodos, pode ser utilizada como uma pesquisa preliminar. Como um adicional à entrevista, pode esclarecer áreas que ainda contenham pontos de vista obscuros. Na literatura especializada, é recomendada como auxiliar na concepção de questionários (FREITAS; OLIVEIRA, 2006).

O objetivo nesta etapa foi identificar a imagem das principais redes de varejo de eletrodomésticos atuantes em Belo Horizonte, bem como avaliar a linguagem utilizada em suas campanhas de comunicação. Para isso, foram montados quatro diferentes grupos de foco, sendo constituídos por moradores de Belo Horizonte, pertencentes às classes econômicas A, B, C e D (conforme classificação descrita neste trabalho), e agrupados segundo esse critério. Cada um dos grupos contou com um mínimo de cinco e um máximo de oito integrantes. O período de coleta foi de 27 de junho a 22 de julho de 2010.

A dinâmica das discussões seguiu a mesma sequência de momentos adotada nas entrevistas em profundidade (já descritas anteriormente). Os encontros foram gravados em imagem e áudio, e os participantes foram previamente informados desse fato. A infraestrutura da sala que abrigou os quatro encontros contava com um aparelho DVD e uma TV de tela plana LCD de 32 polegadas. O grupo que apresentou a maior dificuldade em ser montado foi o da classe A, uma vez que as pessoas deste extrato social apresentaram resistência em aceitar o convite para participar da pesquisa, o que obrigou o adiamento da data aprazada inicialmente por duas

vezes. Curiosamente foi o grupo que mais questionou a respeito da distribuição de brindes e recompensas pela participação.

Na oportunidade dos encontros, foi servido um lanche (com refrigerantes e salgados), fato já explicitado quando da realização dos convites à participação, iniciativa que servia também para promover interação inicial e descontração entre os participantes. O assunto a ser tratado nos encontros foi informado quando da realização dos convites, de forma genérica, quando se informou tratar de uma pesquisa que visava compreender hábitos de consumo, porém sem especificar que tipo de produto e sem identificar quem estava encomendando a pesquisa (fato esse inclusive não revelado nem no final dos trabalhos), sob a alegação de que o encomendante requereu sigilo.

As discussões se deram com a presença de um moderador, que possuía um roteiro prévio contendo a sequência das atividades, as perguntas-chave e os temas principais a serem estimulados nas discussões. Esse moderador foi o mesmo que realizou as entrevistas em profundidade na etapa anterior e que participou das análises das entrevistas e da montagem do roteiro dos grupos de foco, estando, portanto, familiarizado com o tema pesquisado.

A apresentação das constatações mais relevantes, resultantes das discussões promovidas pelos grupos, encontra-se em seção própria, a seguir, neste trabalho. Cumpre ressaltar que nesta etapa, ainda na fase exploratória, não se procurou obter conclusões acerca do tema pesquisado, mas sim o aprofundamento da análise da percepção da imagem e sua relação com a propaganda, na busca de elementos que permitissem a elaboração da técnica a ser empregada a seguir (*survey*). Procurou-se identificar os elementos constantes dos comerciais de TV que eram percebidos e o efeito geral dos comerciais na percepção e na (possivelmente alegada) intenção de compra. Além disso, forneceu subsídios interessantes sobre as diferenças de percepção de imagem não só entre as marcas como também entre as classes sociais.

### **3.5 Levantamento (*survey*)**

A pesquisa *survey* oferece um método de verificação empírico, aplicável onde a ciência deve ser empiricamente verificável, na opinião de Babbie (1999). Essa técnica envolve a coleta e a quantificação de dados, que se tornam fonte permanente de informação. Assim, prossegue o autor, o corpo de dados oriundos de uma *survey* pode ser analisado logo após a sua coleta e

confirmar determinada teoria de comportamento social. Se essa teoria vier a sofrer alterações no futuro, pode-se retornar a esses mesmos dados e analisá-los novamente sob uma nova perspectiva teórica

A técnica do levantamento, normalmente, é utilizada para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, descobrindo a distribuição de certos traços e atributos. É particularmente eficaz no exame de temas sociais, especialmente quando combinada com outros métodos. Além de descrever, esta técnica também permite medir, por meio da construção de índices e escalas, elementos para os quais não existe uma conceituação clara ideal a partir da qual trabalhar ou operações de medição operacionalmente fáceis – por exemplo, na tentativa de medir algo como "preconceito" (BABBIE, 1999).

Com o objetivo de verificar as suposições desta tese quantitativamente, foram realizados dois levantamentos. O primeiro objetivou desenvolver uma escala válida de imagem de varejistas de eletrodomésticos confiável e isenta de erros aleatórios sistemáticos, para a mensuração de "imagem" de redes de lojas de eletrodomésticos.

Tal levantamento possui importância seminal para este trabalho, uma vez que um de seus propósitos é, justamente, avaliar a eficácia da propaganda e, conseqüentemente, seu poder de persuasão, nos moldes do modelo ARM. No entanto, para isso, fazia-se necessário estabelecer as variáveis componentes do construto imagem, para que se obtivesse uma conceituação clara do que representa e, a partir de seus subconstrutos, medi-lo e compará-lo, tornando sua medição operacionalmente possível.

Desse modo, a amostra-alvo ficou constituída de 500 respondentes, compradores de eletrodomésticos. Tal amostra remete a um erro de 4,4%, com intervalo de confiança de 95%, considerando-se grandes populações. A coleta foi realizada próximo a pontos de venda, sendo identificada a classe social dos participantes. As classes foram classificadas por renda, conforme critério sugerido pela ABEP (já referenciado anteriormente neste trabalho). A amostra consta de 25% de respondentes de cada uma das classes sociais A, B, C e D. A classe E foi excluída da amostra porque seu consumo de eletroeletrônicos é pouco representativo. A coleta foi realizada no período de setembro e outubro de 2010. Na amostra final, após a exclusão de questionários incompletos, obtiveram-se 490 questionários válidos, que foram analisados.



A conceituação e a medição de variáveis estão, segundo Babbie (1999), no âmago da prática científica. Se as variáveis não são adequadamente conceituadas e medidas, suas correlações podem não fazer sentido. Como se desconhece, até então, uma escala confiável para a medição do construto imagem para redes de varejo de eletrodomésticos e, conseqüentemente, sua decomposição em variáveis mensuráveis e comparáveis, optou-se por essa técnica.

O segundo levantamento visou à validação de um modelo hipotético (no caso, o ARM, descrito anteriormente neste trabalho) e de uma escala de mensuração do impacto dos elementos da propaganda na imagem das principais redes de lojas de eletrodomésticos da RMBH, bem como a relação entre a imagem percebida e a intenção de compra. Foi estabelecida uma amostra-alvo de 600 respondentes, a qual remete a um erro de 4%, com intervalo de confiança de 95%, considerando-se grandes populações. A coleta foi realizada próximo a pontos de venda, no período de novembro e dezembro de 2010, sendo identificada a classe social dos participantes. As classes foram classificadas por renda, conforme critério ABEP. A amostra consta de 25% de respondentes de cada uma das classes sociais A, B, C e D. A classe E foi excluída da amostra porque seu consumo de eletrodomésticos é pouco representativo. Na amostra final, após a exclusão de questionários incompletos, obtiveram-se 584 questionários válidos, que foram analisados.

Segundo Silva *et al.* (2005), o método da análise de conteúdo<sup>26</sup> aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Sob a perspectiva fenomenológica, habilita ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e à interpretação que faz dos significados a sua volta.

Neste trabalho, a análise de conteúdo foi realizada em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. Na primeira fase, foi estabelecido um esquema de trabalho com procedimentos bem definidos. A segunda fase consistiu no cumprimento das decisões tomadas anteriormente. Na terceira etapa, o pesquisador, apoiado nos resultados brutos, procurou torná-los significativos e válidos, buscando relacionar associações e realizar conclusões (SILVA *et. al.*, 2005; BARDIN 1994).

---

<sup>26</sup> Análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, inclusive a propaganda, conduzindo a descrições sistemáticas de natureza qualitativa ou quantitativa (MORAES, 1999).

Considerando-se os questionários válidos e completos, as duas fases quantitativas da pesquisa contemplaram a análise de 1.074 questionários coletados. O software Sphinx foi utilizado nesta fase (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A apresentação dos resultados encontra-se a seguir, em seção própria.

## 4 APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Fase exploratória/qualitativa

#### 4.1.1 *Entrevista em profundidade com fundador e principal executivo*

A entrevista colheu as impressões e crenças do Sr. Ricardo Nunes que pudessem explicar o seu desempenho relativo distintivo no setor no qual atua, em especial no que se refere ao enfrentamento, num segmento altamente concorrido e concentrado, de concorrentes bem maiores e, supostamente, com maiores recursos.

Muito material relevante foi coletado, em virtude da abertura apresentada pelo executivo e, especialmente, pelo prazer demonstrado por ele em discutir o tema. Não houve manifestação de nenhum tipo de constrangimento acerca dos temas debatidos, e a franqueza e a transparência foram permanentes durante toda a entrevista. Não houve nenhuma pergunta que o entrevistado tenha se recusado a responder. Mesmo temas estranhos à sua realidade foram tratados com franqueza e autenticidade, quando o respondente manifestava sinceramente desconhecer a resposta a algumas questões levantadas. A informalidade permeou os contatos, nos quais o entrevistado, por suas características pessoais, preferiu não seguir um roteiro pre-estabelecido dos temas nem uma sequência temporal, o que dificultou um pouco a exploração profunda de alguns temas centrais, forçando o entrevistador a voltar no detalhamento de algumas respostas quando o entrevistado já estava mudando o assunto discutido.

De modo geral, podem-se extrair dessa entrevista três grandes constatações, que permearam, em maior ou menor intensidade, todos os assuntos debatidos: a) a presença constante do Sr. Ricardo Nunes, a despeito do grande tamanho de sua empresa, envolvido em diversas atividades, mesmo aquelas mais básicas (por exemplo, atender clientes nas lojas, exercendo o papel de um vendedor), numa grande centralização das atividades; b) a ênfase dada pelo entrevistado na qualidade que ele reputa como sendo um de seus grande diferenciais competitivos, nomeada por ele de "velocidade"; e c) sua ligação extremamente forte com o que ele chamou de "propaganda", ou seja, a elaboração e o desenvolvimento das campanhas de comunicação da empresa, tanto por afirmar que "acredita muito em propaganda" quanto por demonstrar um gosto pessoal em cuidar desse assunto de maneira bem participativa.

Quanto ao primeiro quesito, ficou evidente, após poucos minutos de entrevista, que o Sr. Ricardo Nunes, que à época de sua realização tinha a idade de 40 anos, emprestou não apenas seu próprio nome à empresa, mas sim também uma personalidade. Um ponto ressaltado por ele recorrentemente na entrevista, em tom de crítica e, em algumas situações, de forma até jocosa, é a questão de que ele se vê, diferentemente dos demais concorrentes, muito mais envolvido com as atividades da sua empresa. Por exemplo, ele afirma que no setor dele quando o empreendedor vai "ficando rico" e a empresa crescendo, normalmente ele se fecha em "salas com ar condicionado" e não mais visita "o chão da loja"; ele "deixa de gostar de gente, de povo", e não quer mais enfrentar o "dia a dia pesado que o varejo exige". Em outras palavras, ele diz que não tem medo de trabalho, considera que "trabalha bem mais" que seus concorrentes e afirma exercer uma jornada de trabalho que dura cerca de 14 ou 15 horas diárias, sendo que os sábados são normalmente dedicados a visitar as lojas, para "atender e conversar com os clientes", coisa que ele afirma ter menos tempo de fazer atualmente no decorrer da semana. Nos eventos principais do setor, como Natal e Dia das Mães, ele programa sua agenda para passar pelo menos uma semana nas lojas, de maneira rotativa, visitando praças como as principais capitais dos estados onde possui lojas (cerca de 270 lojas, conforme informado pelo entrevistado, à época da realização da entrevista) e, mesmo, as principais cidades do interior.

Além disso, afirma fazer questão de manter uma relação muito próxima com seus supervisores comerciais, gerentes de lojas e vendedores (à época da entrevista, representando um contingente de cerca de 3.200 pessoas, espalhadas em nove estados). Considerando-se mesmo um vendedor, "é só o que eu sei fazer, e disso eu entendo", alega fazer questão de reunir-se regularmente com essa equipe, em "convenções de venda", que ocorrem com periodicidade bimensal, para "transmitir para a turma a mensagem", que, na opinião dele, vai se perdendo no dia a dia pelas estruturas hierárquicas. Assim, ele afirma que "acaba acontecendo que o que eu quero, a mensagem que eu quero passar, não chega para o vendedor". Questionado se ele não poderia utilizar-se de tecnologias que permitam que ele atinja a todos com sua mensagem, mas com menor esforço, respondeu que a empresa possui todas essas tecnologias: uma rede de TV interna, na qual ele grava mensagens e as transmite para as lojas semanalmente, CDs gravados com filmagens dele enviadas para as lojas regularmente, para que os gerentes e vendedores assistam, correio eletrônico, intranet, etc. Mas ele afirma que "não é a mesma coisa. Nada substitui o contato pessoal".

O entrevistado alega também envolver-se com as principais negociações de compra com seus fornecedores. Perguntado se ainda hoje ele possui a sensibilidade para essas compras, uma vez que a empresa dispõe de uma diretoria de compras estruturada e profissionalizada, ele afirma saber "de cabeça o preço dos principais produtos que revende". Afirma ainda que, muitas vezes, é convidado pelos fornecedores a opinar sobre o desenvolvimento de novos produtos, a adequação de características dos produtos e a faixa de preço final almejada. Nesse sentido, ele lembra de ter criticado um refrigerador que seria lançado por um grande fabricante. Disse que o preço estava equivocado e que algumas características do produto estavam excessivas. Sugeriu a supressão e a adaptação de alguns acessórios, no que foi acatado, e o produto foi um enorme sucesso de vendas.

Quando questionado sobre a história da empresa, deixou claro que toda a sua trajetória até o momento foi delineada por ele próprio. Apesar de o Sr. Ricardo Nunes manifestar todo o tempo que não faz nada sozinho e que só chegou aonde está porque contou com pessoas que o apoiaram e o ajudaram (demonstra especial deferência a seu irmão e sócio, Sr. Rodrigo Rodrigues, encarregado hoje da Diretoria de Operações e Expansão), é dele que emanam as principais políticas e as estratégias. Todo o tempo, ele ressalta a falta de sua educação formal (concluiu apenas o ensino fundamental) e sua formação "na vida, pelo acerto e erro", que começou muito cedo, em virtude da perda do pai, quando ele tinha 12 anos.

A despeito da ausência dessa educação formal, ainda que sem a utilização da terminologia adequada, é impressionante a convicção que o entrevistado demonstra ao analisar seu cenário competitivo e ao analisar os fatos principais de sua empresa e os erros e acertos das decisões estratégicas tomadas ao longo do tempo. As frases "Nessa época a gente quase quebrou", "Deus me ajudou demais quando eu decidi por fazer isso ou aquilo" e "Tal coisa foi a melhor decisão que eu podia ter tomado" permeiam todo o discurso. A visão estratégica demonstrada é bastante sofisticada e perceptível, na medida em que pontua suas opiniões sobre movimentos próprios e dos concorrentes. Como exemplo, afirma que hoje uma de suas maiores preocupações é com o futuro do negócio como um todo. Para ele, as lojas físicas, se não se reinventarem, vão desaparecer. O que ele está desenvolvendo é um novo formato de lojas, nas quais ele possa ter, além dos produtos normalmente vendidos ali, também a venda pelo e-commerce, num formato híbrido e no qual ele possa oferecer de maneira consistente e convincente, com o apoio de vendedores, uma linha de mais de 100 mil itens (as lojas grandes da rede hoje oferecem cerca de 1.200 itens).

Na exploração das vantagens competitivas que sua empresa possui, o entrevistado recorrentemente utiliza a palavra *velocidade*, segundo quesito central destacado. Indagado para explicar o sentido da palavra *velocidade*, o entrevistado recorre ao seus tempos iniciais de atividade. Segundo ele, então com 17 anos e emancipado pela mãe, com poucos recursos, resolveu incluir na linha de produtos de sua pequena loja de presentes alguns eletrodomésticos denominados "portáteis" (ferros de passar roupa, rádios-relógio, walkman, etc.). Sua tática consistia em observar os produtos dessa linha que eram anunciados por suas concorrentes e pelas grandes redes de lojas de eletrodomésticos em sua cidade e em observar a venda desses produtos nessas redes. Ele, normalmente, constatava que faltavam produtos e que as lojas ofereciam pouca variedade. Ele, então, numa rotina semanal, viajava para São Paulo para adquirir grandes volumes desses produtos de atacadistas voltados a abastecer os pequenos comércios, com prazo de pagamento de 15 dias. Ao retornar com a mercadoria, "eu era meio que sacoleiro. Ia de ônibus e guardava os produtos nos armários da rodoviária de São Paulo". Ele remarcava com margens bem menores que as grandes redes, oferecendo os produtos com preços menores, porque precisava "girar" a mercadoria com rapidez para conseguir levantar o dinheiro necessário para pagar as duplicatas: "Eu não podia nem sonhar em atrasar os pagamentos, porque senão perdia o crédito e não conseguiria mais comprar. Vendi muito produto com prejuízo para poder girar rápido a mercadoria". Assim, ele resume que desde muito cedo priorizava "a venda, enquanto meus concorrentes ficavam preocupados com as margens" e a escala. "Como ganhava menos por produto, precisava vender muito mais". A isso ele chama de *velocidade*.

Quando indagado sobre o fato de os concorrentes deixarem que ele fizesse isso e fosse crescendo e abrindo lojas utilizando-se dessa mesma tática e "roubando" mercado das grandes redes já estabelecidas, ele respondeu que era porque eles eram muito grandes e que isso não permitia que eles tivessem a agilidade necessária. Quando questionado sobre sua vantagem competitiva ao longo da história, respondeu: "Nós conseguimos levar essa filosofia para toda a empresa. E hoje, graças a Deus, somos uma empresa com muita vocação de venda, de grandes volumes, de ganhar pouco em cada venda para ganhar muito no final, e para isso você tem que trabalhar muito". Indagado sobre a questão do tamanho, que era um pré-requisito para conseguir essa "velocidade", mas sendo hoje a empresa uma das maiores do setor, após uma pausa e alguma reflexão, a resposta foi: "É verdade. A gente conseguiu preservar esse pensamento desde o início até hoje. E, apesar do tamanho, a gente é muito ágil, em todos os sentidos: na negociação com os fornecedores, na venda dos produtos nas lojas, etc. Fico

vendo meus concorrentes, e eles são muito mais lentos que a gente. Por exemplo, o concorrente X entrou no e-commerce dois anos antes de nós, e nesse ano a gente já vai vender mais que o dobro deles".

A "velocidade", portanto, traduz-se quase que numa "filosofia" empresarial, que está estruturada para agir sempre com base em respostas rápidas às ameaças e oportunidades do mercado e, normalmente, fruto de uma observação sofisticada e intuitiva do cenário enfrentado. Trata-se de uma alta capacidade de adaptação às rápidas mudanças ambientais e ao aproveitamento de oportunidades percebidas antes dos concorrentes. A base das decisões está sempre focada em "venda", palavra repetida pelo entrevistado com alta frequência, e, indubitavelmente, em algo que lhe proporciona grande prazer e realização pessoal, a ponto de autointitular-se vendedor, e não empresário, e orgulhar-se disso, afirmando ser um talento reconhecido como tal.

Sua atenção para os processos de venda chega a tal ponto que ele recebeu ao longo da entrevista diversas ligações em seu celular, originadas de seus gerentes de loja e algumas mesmo de clientes solicitando descontos para o fechamento de vendas em tempo real. As conversas observadas seguiam uma espécie de roteiro: qual o modelo do produto, qual a outra empresa e qual o preço, se já tentou oferecer um produto similar, etc. Com uma calculadora modelo HP 12C, as contas eram feitas na hora, e o preço-limite autorizado era informado. Em seguida, disparava uma ligação para um gerente de compras responsável por aquela linha de produtos e dizia: "Tal rede de lojas, na cidade tal, está vendendo tal produto por tanto. Verifique e renegocie com o fornecedor. Não podemos ficar com o preço acima do mercado". Impressionante a tal "velocidade".

O terceiro e último quesito central extraído desta entrevista diz respeito à propaganda, tanto no aspecto da relação entre o entrevistado e a comunicação de sua empresa quanto no sentido estratégico que ele atribui a essa ferramenta. Na descrição de sua trajetória, em todos os momentos ele destacou a propaganda com frases do tipo "Eu acredito muito em propaganda", "Propaganda é tudo em nosso negócio", "Quando eu assisto um comercial que irá ao ar na sexta-feira à noite, eu já sei se as vendas do fim de semana serão boas ou ruins", "Muito do que as pessoas acham da Ricardo Eletro é por causa da propaganda", e assim por diante. Ele parece ter desenvolvido uma técnica especial para definir o que um comercial deve ter, não sob a perspectiva criativa, mas da mensagem. Sua relação com a propaganda é tão forte que

ele mostra uma série de papéis com anotações de próprio punho, guardados no bolso, alegando serem "ideias" que ele teve para novos comerciais. Indagado sobre a "natureza" dessas ideias, ele explica: "Esta aqui, por exemplo: eu estava na loja ontem, e um cliente falou que nossa loja sempre tem 'muvuca'. Aí, eu anotei e acho que é uma palavra boa para a gente usar no comercial. É impressionante a quantidade de ideias que eu vou anotando: as palavras que o povo fala que, se a gente usa na propaganda, ela vende mais".

Quando questionado sobre os altos investimentos em publicidade realizados pelas empresas do seu setor, ele é categórico em dizer que uma empresa não sobrevive neste setor sem investir muito em propaganda. Alega saber o que está dizendo porque sabe do valor que a propaganda tem. Informa, em meio a risadas, que virou notícia em sua cidade natal quando, ainda com apenas uma pequena loja de presentes que vendia alguns eletroportáteis, colocou na porta da loja e veiculava nas poucas inserções que tinha na rádio local o slogan "Cobrimos qualquer oferta do Brasil". Virou motivo de piada na cidade, mas ganhou com isso uma grande visibilidade. E levava isso muito a sério. Diz que o consumidor, quando depara com essa frase e outras do gênero se sente desafiado a ir lá conferir se é mesmo verdade, e isso lhe dá a oportunidade de conversar com o cliente e, de certa forma, ter uma espécie de "garantia" de que o consumidor irá sempre se lembrar de procurar sua loja antes de fechar uma compra.

Destaca, ainda, que a propaganda boa é aquela que faz o consumidor "se mexer no sofá", porque o sujeito está assistindo TV e sendo bombardeado por uma série de propagandas. Então, a dele tem que se destacar, tem que ser diferente das outras. Aliás, ele alega que esse pesamento, assim como a questão da velocidade, vem desde os tempos em que possuía apenas uma loja, com muito menos dinheiro para fazer propaganda do que seus concorrentes: "Então, minha propaganda tem que ser mais diferente. As pessoas têm que lembrar mais da minha propaganda que das outras. Ela tem que fazer mais barulho, porque os outros têm muito mais espaço na mídia do que eu. Por isso, eu gasto horas discutindo cada palavrinha, cada efeito, a entonação na voz do locutor, qual produto que vai para o comercial de TV. Tem que ser um produto com preço realmente bom. Não dá para fazer gracinha na TV. É tudo muito caro, e o tiro tem que ser certo".

Quando perguntado se os demais concorrentes do setor têm o mesmo nível de cuidado e dedicação com a estratégia de comunicação, ele é taxativo: "Temos reconhecidamente a melhor propaganda do setor. Até os concorrentes admitem isso e me falam. Hoje, a gente é



copiado de toda maneira. Nossos concorrentes, uma vez ou outra, fazem boas campanhas, mas no geral eles não mantêm o 'pique', porque, uma vez mais, isso dá um trabalhão. Acho que hoje em dia a maior parte do meu tempo eu tenho dedicado exatamente no *marketing*, na elaboração da campanha, porque a gente tem menos dinheiro para investir, e a minha propaganda tem que fazer vender. Não tenho outra opção. Talvez os concorrentes não tenham essa mesma necessidade [de realizar uma propaganda altamente eficaz], não sei."

Aproveitando a fala de "melhor propaganda", a pergunta é inevitável: O que faz uma propaganda ser boa ou ruim? – "Propaganda boa é aquela que vende, que gera no espectador um sentimento de oportunismo, que tenha uma caráter de ser uma oportunidade imperdível. E o problema é que a maioria das propagandas do setor tentam explorar isso utilizando fórmulas repetitivas e que o consumidor não acredita. É isso, o consumidor tem que acreditar que aquela determinada oferta ou promoção é verdadeiramente boa para ele. Se isso não for verdade, se ele chega lá na loja e não é nada disso, acabou. Então, é por isso que eu tenho tanto cuidado com a minha propaganda."

Quando questionado sobre a produção de suas campanhas, o executivo alegou fazê-lo integralmente fora da empresa, envolvendo um grande número de fornecedores envolvidos na elaboração e veiculação de suas campanhas, sob a coordenação de seu Departamento de *Marketing* (que está diretamente subordinado a ele), compreendendo empresas de produção de vídeo, agência de propaganda, prestadores de serviços de impressão, emissoras, produtoras de áudio, enfim, um grande contingente de outras firmas especializadas e vinculadas à atividade.

Conforme descrito no capítulo 3, a título de uma maior compreensão da análise do entrevistado quanto ao que representa uma boa propaganda, as campanhas utilizadas na pesquisa foram apresentadas a ele, sendo solicitada que fizesse uma crítica. O resultado foi que as opiniões e críticas apontadas foram impressionantemente similares às das pessoas que responderam à pesquisa em profundidade e às dos integrantes dos grupos de foco. Isso demonstra que o entendimento que o entrevistado tem quanto à percepção do público e sua reação às campanhas é extremamente acurado.

Por fim, o entrevistado pontuou que no âmbito estratégico as empresas do setor, já há muito tempo, possuem um modo de operação bastante similar, sem grandes variações de propostas

para o público em geral, e comercializam mais ou menos os mesmos produtos e as mesmas marcas. Ele pergunta e ele mesmo responde: "Onde então que eu podia ser diferente? Na propaganda. Porque se as pessoas acreditassem que eu tenho preço bom e que eu não perco negócio, então eu seria diferente. Vários de meus concorrentes, às vezes, ficam falando na propaganda que também cobrem oferta. O problema é que ninguém acredita. As pessoas falam isso comigo nas lojas". O entrevistado finaliza apontando que essa questão da credibilidade é fundamental e que é por isso que ele, às vezes, aparece nos comerciais, não para vender, mas para repassar mensagens institucionais a respeito de sua empresa e de suas práticas comerciais para demonstrar endosso ao que está sendo veiculado: "Não apareço todo dia porque senão cansa. Mas, às vezes, vou para a TV e mando um recado. As pessoas falam comigo sempre que adoram isso, que gostam de me ver, que gostam de saber que eu estou do lado do Luciano Huck e que ele me conhece de verdade. Elas falam que é diferente quando elas sabem que por trás de uma empresa grande como hoje está a Ricardo Eletro tem alguém que é humano, que aparece, que está nas lojas sempre. Isso me emociona. É incrível ver o carinho que as pessoas têm comigo. Uma vez, até arrepio de lembrar, fizemos uma campanha avisando que no sábado era meu aniversário, que eu iria fazer uma promoção grande nas lojas e que estaria nelas para negociar diretamente com as pessoas. Na Rua Curitiba, aqui em Belo Horizonte, onde a gente tem umas quatro lojas, concentradas em dois quarteirões, quando eu cheguei começou um burburinho que era eu que tinha chegado. E, de repente, tinha um bando de gente atrás de mim, e começaram a cantar 'Parabéns para voce', a ponto do trânsito da rua ser interrompido. E nenhuma outra empresa do meu setor tem isso. Isso é só nosso".

#### *4.1.2 Análise semiótica das propagandas, por especialista*

A seguir reproduz-se na íntegra o relatório emitido pelo especialista.

"Todos os textos publicitários<sup>27</sup> das quatro cadeias de lojas trabalham com situações sociais definidas: Natal e Dia das Mães, datas em que a sociedade – os potenciais compradores e consumidores – estão envolvidos num conjunto de apelos emocionais que os predispõe à compra de determinados produtos ou à compra em geral. O que os textos publicitários realizam é a

---

<sup>27</sup> A nomenclatura de texto, texto 1 e texto 2, foi adotada livremente pelo especialista, uma vez que aqui encontra-se reproduzido seu relatório final. Ele trata os textos numerados para diferenciar as propagandas de TV analisadas de um mesmo anunciante. Para melhor entendimento, uma vez que os textos componentes dos comerciais não se encontram aqui reproduzidos, sugere-se assistir aos comerciais, gravados em DVD (ANEXO E).

conjugação do conjunto de apelos (as datas prefixadas e o ambiente emocional que as cerca) com o conteúdo respectivo, para facilitar a venda de seus produtos.

Todos os textos consistem numa narrativa, que pode ou não ser continuada num novo texto. Assim, dois textos do Ponto Frio, para o dia das mães, apresentam as mesmas circunstâncias, o mesmo cenário e os mesmos Sujeitos da Enunciação (SE), que são as quatro amigas. Portanto, os sujeitos de linguagem, Sujeito de Enunciação e Sujeito Destinatário (SD), irão encenar uma representação, que é o texto publicitário veiculado, a fim de que os sujeitos sociais realizem uma operação de compra e venda: os sujeitos sociais, que são as lojas, Sujeitos Comunicantes (SC), vendem seus produtos aos consumidores, Sujeitos Interpretantes (SI). Frente ao texto publicitário que recebe, o SI irá se deixar convencer pelo texto, ou não, e irá ou não adquirir o produto. Ethos e pathos são construídos ao mesmo tempo: a imagem do SC, que se constrói por meio dos textos, ajuda a construir a emoção do SI, ao mesmo tempo em que cria uma identidade entre Sujeito Interpretante (consumidor) e Sujeito Comunicante (loja).

Para tornar o texto publicitário mais eficaz, os SC (Magazine Luíza e Ricardo Eletro) se farão representar por Sujeitos Enunciadores cuja competência é reconhecida pelos Sujeitos Interpretantes, dentro do contexto cultural em que ambos se colocam (Faustão e Luciano Huck e seu público). Ou então, essa competência é construída no momento da enunciação, como é o caso das quatro jovens amigas, quatro mães, que são as enunciantes no texto publicitário Ponto Frio. O ethos do Sujeito Enunciador ajuda a construir o ethos do Sujeito Comunicante e a afirmar sua identidade.

Os quatro grupos de quatro textos publicitários, pertencentes respectivamente às Casas Bahia, Magazine Luíza, Ponto Frio e Ricardo Eletro, mantêm certa uniformidade interna e com os textos concorrentes. Se as logomarcas fossem trocadas, não haveria diferença significativa entre alguns textos de cada patrocinador. A maior diferença, como se verá, fica por conta do Ricardo Eletro.

Na análise dos conjuntos de textos publicitários, serão observados os seguintes elementos: cenário, personagens, ambiência, formas textuais, formas icônicas (imagens, cores, composição da cena, atuação, interação/demonstração), organização discursiva (modo enunciativo – comportamento enunciativo e construção de identidade –; modo descritivo –

nomeação, qualificação e logomarca de produto específico –; modo argumentativo – procedimentos discursivos e valores implícitos ou explícitos).

#### a) CASAS BAHIA

Pode-se dizer que os quatro textos apresentam características semelhantes: têm cenário imotivado, de cor única; para a construção da identidade, emprega-se um protagonista anônimo, personagens anônimas como parte da ambiência, ou apenas locutores em *off*. Três dos textos têm música de fundo difusa, pouco perceptível, que funciona mais como um ruído. Todos têm logomarca no canto inferior direito, deslocando-se para o centro na última cena. Apenas o texto 2 incorpora a logomarca, o menino símbolo das Casas Bahia e a promoção de Natal (casa). O tipo de texto predominante é o comercial, sob forma oral e escrita, sendo que esta se coloca, predominantemente, do lado direito da tela. Os objetos apresentados não são manipulados: apenas suas imagens são mostradas. O texto 1 tem um protagonista, anônimo, que é o locutor. Outro tem personagens, que representam cenas familiares e carinhosas, expressando felicidade. Dois deles têm apenas locutores em *off*. O comportamento enunciativo é elocutivo, tentando influenciar a decisão do Sujeito Interpretante: “Garanta sua TV”; “Corra prá loja e garanta logo o seu Natal”; “Corra para casas Bahia”.

O modo de apresentação é padronizado: a logomarca ocupa o mesmo espaço, deslocando-se da direita para o centro e aumentando de tamanho; apenas um cenário é motivado (o depósito de uma loja), as cores são neutras; os personagens e protagonistas são anônimos e apenas um dos textos retoma o slogan permanente (Casas Bahia, dedicação total a você). Um dos textos altera a forma de apresentação de informações escritas, associando o aparecimento delas a impactos.

Há um alto grau de estereotipia e de repetição: textos natalinos apresentam símbolos de natal e textos do dia das mães apresentam imagens familiares. O texto escrito retoma o texto oral: para cada informação oral há sua correspondente informação verbal. São usadas letras garrafais; conjugação entre objeto e suas características, como “12,2 mega-pixels”, “processador Intel” ou “monitor LCD”, escritas sobre os objetos; informações que pulsam ao serem nomeadas; preço à vista, a prazo, e as condições de compra. Há um excesso de informações que reúne música de fundo, voz do narrador, voz em *off*, imagens dos objetos, condições de compra, cartão Casas Bahia, preços, detalhes sobre os objetos, além dos que são

nomeados, e logomarca. A sequência de movimentos e de tomadas, associada à rapidez da locução, imprime um ritmo alucinante a cada texto publicitário. Tudo isso conflui para o processo enunciativo, ordenando que o SI corra para a loja e compre o produto.

“A CB tem o maior depósito de presentes de natal do Brasil e o estoque está cheio de ofertas em 17 vezes sem juros. Isso mesmo, ó: 17 vezes e nada de juros. Corra prá loja e garanta logo o seu Natal.” (Texto 1)

Promoção Feliz Natal de casa nova Casas Bahia. Você vai ser o papai Noel da sua família e dos seus amigos. Você dá uma casa de presente e ganha uma casa só para você. Cada R\$200 reais em compras com o cartão Casas Bahia vale um cupom para você concorrer. São duas casas por semana. Cafeteira a partir de R\$29,90. Só R\$29,90 numa cafeteira. E tem batedeira a partir de R\$49,90. Só isso mesmo: R\$49,90 a vista. E parcelando suas compras no cartão Casas Bahia, as suas chances de ganhar podem duplicar ou triplicar. Corra para casas Bahia. (Texto 2)

“Ser mãe é assim. Acima de tudo, ter a maior dedicação. E dedicação de mãe, pra gente, é assim: a maior fonte de inspiração.

“Se eu não te amasse tanto assim, talvez perdesse sonhos dentro de mim e vivesse na escuridão; se eu não te amasse tanto assim, talvez não visse flores por onde eu vim, dentro do meu coração”.

“E é por isso que a Casas Bahia é assim, porque se inspira nas mães de todo o Brasil. Casas Bahia: dedicação total a você”. (Texto 3)

Narrador 1: Dia das mães Casas Bahia, com preço de saldo antecipado garanta TV para assistir os jogos do mundial, são TVs de plasma LCD e led na embalagem com juro zero. Isso mesmo, o juro é zero nas TVs. Narrador 2: Tem TV 32 polegadas LCD full HD a partir de R\$1699,00 à vista ou R\$169,00 mensais; TV 42 polegadas LCD full HD a partir de R\$2199,00. E tem DVD player a partir de R\$99,90 à vista. 1º narrador: Preço de saldo antecipado Casas Bahia é juro zero. Garanta sua TV. (Texto 4, grifos acrescentados)

A exceção fica por conta do texto institucional (texto 3), sobre o dia das mães, cujo ritmo é suave, num cenário em que mães e filhos confraternizam, sob pétalas de rosa, com música. Nesse texto não se apresentam produtos nem preços. Há apenas uma mensagem final: “Feliz dia das mães”, acompanhada pela logomarca das Casas Bahia.

## **b) MAGAZINE LUÍZA**

Os cenários dos dois textos (1 e 2) sobre o dia das mães, centrados sobre a imagem de Faustão, que é o Sujeito Enunciador, são diferentes. Em ambos, são motivados. No texto 1, é um ambiente residencial em que se move a família (pai, mãe e filho), cuja ambiência é dada por som de violão e. No texto 2, é um campo de futebol, cuja ambiência é formada por

barulho, gritos e ruídos, feitos por uma multidão de torcedores. Nos dois textos, as formas textuais são dadas pela logomarca (Magazine Luíza) no canto superior direito. No final, a logomarca aparece no centro da tela, em azul, acompanhada do slogan permanente (Vem ser feliz), oral e verbalmente. No texto 2, há também o texto comercial, com apresentação de produtos, suas características e preços. No texto 1, Faustão é responsável pela enunciação de um texto comercial curto: “Desde pequeno, você sabe o que gostaria de dar para sua mãe. Ela pode ganhar casa nova mobiliada e carro zero. Compre o presente do dia das mães no Magazine Luíza”. No texto 2, a esta logomarca e a este slogan, junta-se um novo slogan temporário: “Chutou, ganhou”.

Quanto ao inventário icônico, predomina nos dois textos a imagem masculina e a exposição de objetos. Há múltiplas cores. No texto 1, os personagens se colocam num ambiente familiar; no texto 2, num campo de futebol, claramente caracterizados como tal. Nos dois textos, os personagens se movem naturalmente. Suave e carinhosamente no ambiente familiar; freneticamente no campo de futebol. Neste, a ambiência é dada pela música “Na cadência do samba (Que bonito é)”, tradicionalmente associada a futebol. No texto 2, os objetos estão expostos para venda. No primeiro texto, a criança mostra o desenho que fez, representando a família e seus objetos de desejo: casa, televisão, carro. No segundo texto, torcedores seguram cartazes onde se lê: “Chutou” e “Ganhou”. Nos dois textos, o modo enunciativo é elocutivo, ou seja, pretende influenciar o comportamento do comprador (SI).

“**Compre** o presente do dia das mães no Magazine Luíza”;  
 “Conjunto de panelas inox, tampas de vidro, só 79,00 ou 7,90 mensais; Microondas consul, só 200 à vista ou 20 mensais, 20 mensais sem juros, **vem buscar**; Microondas 30 litros, só 300 reais ou 30 mensais. 30 mensais sem juros. **Aproveite!**” (Grifo acrescentado)

Em ambos, a construção da identidade do Sujeito Comunicante (Magazine Luíza) é também feita por atores anônimos e por uma personalidade (Faustão, apresentador da televisão). No texto 2, quanto ao modo descritivo, os produtos são mostrados pelo modelo (micro-ondas), e pela marca (Consul), e tem suas qualidades e componentes apresentados: “tampas em vidro”, “painel digital”, “é muito barato”, “oferta imbatível”. Ao mesmo tempo, há brasões verde-amarelos, com preços e condições, ao lado da imagem dos produtos. Há um excesso de informações, ruídos e movimentos.

Quanto ao modo argumentativo, predomina a descrição e a narração. Os valores implícitos para o primeiro texto são: segurança, estabilidade, amor, carinho; para o segundo, são: esportividade, patriotismo, entusiasmo.

Os dois textos publicitários para o Natal (textos 3 e 4) formam uma sequência, de tal forma que o segundo começa repetindo as cenas finais do anterior. O cenário é motivado: é o ambiente interno de um local de trabalho. A ambiência é composta por música, barulho e gritos. O personagem João, anônimo, assim como os figurantes que estão na loja, contracenam com Faustão. As formas textuais utilizam slogans permanentes “Magazine Luíza – Vem ser feliz”, transitórios “chutou-ganhou” e textos comerciais:

“Presentes pra sua mãe, com os prêmios do ‘chutou-ganhou’, só no Magazine Luíza”;

“Dia das mães é no Magazine Luíza: casa nova, mobiliada e com carro zero na garagem.”

“Conjunto de panelas inox, tampas de vidro, só 79,00 ou 7,90 mensais; Microondas cômico, só 200 à vista ou 20 mensais, 20 mensais sem juros, vem buscar; Microondas 30 litros, só 300 reais ou 30 mensais. 30 mensais sem juros. Aproveite!”.

A logomarca da campanha “Agarre o que puder”, assemelha-se a um brasão, de forma circular, cujos enfeites laterais são estrelas natalinas. Na logomarca, aparece uma animação do Faustão, sobre quem caem muitos produtos. O apresentador os segura como se estivessem numa cesta, semelhante a uma cornucópia. No fundo, dentro do círculo e acima da imagem do Faustão, a frase: “Agarre o que puder”.

Quanto ao inventário icônico, os dois textos apresentam imagens femininas e masculinas, com predominância da masculina, além de objetos. As cores são variadas. Há um protagonista, o personagem “João”, que ganha o sorteio, cuja movimentação lhe garante boa mise-en-scène. Não há manipulação de objetos nem exibição de cartazes. Quanto ao modo enunciativo, os textos caracterizam-se como elocutivos também. Da mesma forma, a construção da identidade, além dos atores anônimos, conta com a imagem de Faustão, que aparece pouco no texto 3, de Natal, e menos ainda no texto 4, quase se tornando apenas uma voz, em off. Quanto ao modo descritivo, os produtos são apresentados pelo modelo, com realce de suas qualidades e componentes, além do preço:

“A loja toda. E um Renault Logan. Aproveite. TV Lcd, 40 polegadas com HD e conversor digital integrado apenas 2800, ou as 155 mensais. É uma TV LCD 40 polegadas por apenas 155 mensais. Home Theater com USB e 330 watts de potência só R\$570, 00 reais ou 31,50 mensais.”

Quanto ao modo argumentativo, emprega-se a descrição e a narração. Os valores implícitos, além dos que já são implicados naturalmente pela data natalina, reiteram os dos textos 1 e 2, anteriores, do dia das Mães: família, alegria, espontaneidade, entusiasmo. Esse é o ethos discursivo que se constrói para o SC (Magazine Luíza), com base no SE (Faustão).

Nos quatro textos do Magazine Luíza, assim como nos das Casas Bahia, há um alto nível de repetição. O texto 2, cujo cenário é o campo de futebol e os textos 3 e 4, sobre o Natal, apresentam excesso de informações, em que se sobrepõem ruídos, imagens, textos orais e textos verbais, preços à vista e preços a prazo, slogans definitivos e slogans temporários, logomarca, movimento e velocidade. Tudo isso cria uma confusão de informações cuja intenção, crê-se, não é informar, mas exercer o caráter elocutivo do texto: influenciar o Sujeito Interpretante a se deixar convencer.

### c) PONTO FRIO

O primeiro texto do Ponto Frio (Texto 1) utiliza um cenário imotivado, neutro, de cor verde, com decoração de Natal: bolas de cores e tamanhos variados, em que se destaca uma bola vermelha, grande. O personagem é um ator anônimo, responsável pela locução. A ambiência é feita apenas com música clássica ou similar. A logomarca do Ponto Frio aparece três vezes e a logomarca da promoção “O maior Natal de todos” aparece duas vezes: no princípio e no final. Os textos comerciais aparecem a cada quadro, havendo uma repetição do texto oral pelo escrito:

**Texto oral:** O Ponto Frio uniu forças para fazer o maior natal de todos: de todos os natais, de todos os tempos são ofertas incríveis em até 18 X SEM juros no cartão PF. E ainda vamos premiar com uma TV de LCD por hora até o natal. São mais de 700 Tvs. A cada 60 reais em compra você já pode participar. Ofertas em até 18 X sem juros. E mais de 700 Tvs de LCD de presente para você. É o Ponto Frio no maior natal de todos. Vem!

O texto comercial acima é interessante para se verificarem as repetições feitas, marcadas com cores diferentes. O recurso utilizado para o texto publicitário foi a mudança alternada de



posição do locutor com o suporte do texto verbal, que pode ser uma das bolas ou um dos objetos apresentados: a) Locutor à esquerda – logomarca à direita, várias bolas; b) Locutor à direita – balão à esquerda – logomarca à esquerda; c) Locutor à esquerda – balão à esquerda; d) Locutor à direita – TV à esquerda; e) Locutor à direita – TV à esquerda; f) Locutor à esquerda – balão à direita; g) Locutor à esquerda – balão à direita; h) Locutor à esquerda – TV à direita; i) Locutor à esquerda – balão à direita – logomarca – texto técnico.

O texto verbal repete o texto oral: a) logomarca; b) o maior natal de todos; c) ofertas em até 18 X sem juros no cartão Ponto Frio; d) 1 TV de LCD por hora; e) mais de 700 TV's de LCD; e) a cada 60 reais em compra você pode participar; f) ofertas em até 18 X sem juros + endereço eletrônico + saiba mais no site da promoção; g) mais de 700 TV's de LCD; h) O maior natal de todos + logomarca.

Quanto ao inventário icônico, predomina a imagem masculina e o ambiente é multicolorido. O protagonista apenas gesticula e mostra uma expressão simpática. Aparece sempre em plano americano ou em meio primeiro-plano. O objeto apresentado consiste em apenas uma televisão de LCD. O modo enunciativo é elocutivo: “Vem!”. Quanto à construção da identidade, o sujeito enunciador é um ator anônimo. A identidade deriva, portanto, do conteúdo do texto, que é repetitivo e que enfatiza apenas a quantidade: 700 TVs de LCD; 18 vezes sem juros; sorteio de uma TV por hora. O modo descritivo consiste em realçar a qualidade da TV: ser de LCD, participação a partir de R\$60,00. Os procedimentos discursivos consistem na descrição e na narração. Os valores implícitos são os da quantidade e uniformidade: 700 TVs, 18 vezes sem juros etc.

O texto 2 do Ponto Frio é bastante semelhante ao primeiro. As diferenças consistem na introdução de um novo locutor, em off, que apresenta os novos produtos:

“Notebook com Intel Pentium e dois giga de memória por 1499,00 à vista  
TV LCD 32' full HD a partir de 1799,00 à vista.  
Câmeras digitais com 12 mega pixels a partir de 399,00 à vista  
Navegadores GPS a partir de 299,00 à vista.”

Os dois textos (3 e 4) para o Dia das Mães são diferentes dos anteriores. O cenário de ambos é a sala de casa classe média alta, onde quatro mulheres jovens conversam, assentadas em poltronas colocadas sobre um tapete em forma de coração. A logomarca aparece no fundo,

numa tela, entre as amigas e também no canto superior direito. O texto comercial é falado por um locutor em off.

O inventário icônico revela que há predominância de imagens femininas e que há policromia no ambiente, que tem decoração nítida. Os objetos para venda não fazem parte do cenário. As personagens estão assentadas e o dinamismo da apresentação se deve à alternância de locução por duas, das quatro amigas, para o primeiro texto:

1ª atriz: Só quem é mãe sabe o carinho que temos pelos nossos filhos.  
2ª atriz: O Ponto Frio também. Ele fez uma pesquisa certificada pelo IBOPE, que garante o menor preço para vocês. É!...

E, de outras duas, para o segundo texto:

1ª atriz: E o Ponto Frio conhece tão bem as mães que fez uma pesquisa certificada pelo IBOPE, que garante o menor preço.  
2ª atriz: É só ir até uma loja do PF respondendo porque a sua mãe é a melhor mãe do Brasil. E sua mãe pode ganhar uma viagem para conhecer o Brasil.

Elas são representadas de corpo inteiro e têm expressão facial de simpatia e juventude. A apresentação dos produtos coincide com a apresentação de cartazes com os preços, reiterando as mesmas informações: preço à vista, preço em prestação. 18X; computador: monitor LCD 15,61 2 giga de memória; televisão: TV LCD full HD 42' Semp Toshiba.

O modo enunciativo é elocutivo e reforçado pela referência à pesquisa feita pelo IBOPE Inteligência. A construção de identidade do Ponto Frio (Sujeito Comunicante) passa pela imagem das quatro amigas, mães, jovens e simpáticas, apesar de anônimas. Quanto ao modo descritivo, os produtos são apresentados pela marca e pelo modelo, nos dois textos:

“Lavadoras automáticas, a partir de 599 a vista; conjunto Box casal absolut, 599 a vista; notebook intel pentium 1899,00 à vista; TVs LCD full HD 32' a partir de 1699,00 à vista  
Atrizes: E oferta garantida para sua mãe, só no PF.  
Computador com 2 giga de memória e 18 de 49, 90 sem juros; televisão LCD Semp Toshiba 42' em 18 de R\$133,00 sem juros;  
Câmera Sony de 14.1 mega pixels em 18 de 47 sem juros;  
Celular Motorola M-25, com câmera, em 18 de 15 sem juros.”

Quanto aos procedimentos discursivos, há descrição e narração. Os valores implícitos relacionam-se às quatro amigas: juventude, simpatia, informação, autoridade, o que cria identificação com o consumidor, uma vez que são também mães e sabem do que falam.

#### **d) RICARDO ELETRO**

No primeiro texto da Ricardo Eletro (texto 1), o cenário é imotivado. Apesar de outras cores, predomina o vermelho. O personagem é Luciano Huck, conhecido apresentador da televisão. A ambiência é dada por música de fundo, de impacto. A música condiz com a grandiosidade do cenário, que lembra um campo de futebol cujas arquibancadas estão cobertas por placas de anúncios luminosos. No centro, há um palco circular, branco. As formas textuais estão representadas pela logomarca, no canto superior esquerdo, e por textos redacionais, recuperando a história da Ricardo em 2007, 2008 e, agora, em 2009. A forma de exposição desses textos redacionais é feita em bânères gigantesco, que pendem do teto e por painéis luminosos, em diagonal, da esquerda para a direita: desfraldadas, enquanto as arquibancadas têm efeitos luminosos. O primeiro e o segundo bânèr, de cor negra, contêm: “2007 A ordem do dono”; “2008 Os funcionários deram o grito”. Bânères laterais, coloridos, mostram cenas de campanhas anteriores. O conteúdo dos bânères é reiterado oralmente pelo locutor em off.

O texto comercial começa com o surgimento de Luciano Huck, após o locutor:

**Locutor em off:** “2007. Foi a ordem do dono; 2008: os vendedores deram o grito; 2009: desafio: fazer o maior natal de todos os tempos”.

**Luciano Huck:**

“Essa, é a história da Ricardo Eletro. Uma empresa que leva preço muito a sério. E agora a Ricardo foi além. Algo que ninguém nunca fez. Tá preparado? Preço protegido. Sabe o que significa ? Eu te explico. Você compra tranquilo na Ricardo Eletro. E se depois você encontrar um preço melhor em qualquer lugar, o que eu duvido, a Ricardo devolve a diferença, na hora e em dinheiro. Isso, é preço protegido. Deu prá entender? O Ricardo cobre tudo até depois da compra. Preço protegido é só na Ricardo Eletro”.

**Locutor em off:** Natal Ricardo Eletro. (Grifo acrescentado)

Paralelamente à última fala do locutor, aparecem as seguintes informações: impossível não comprar, repetido pelo coro, em off; e a logomarca, acrescida da palavra Natal, numa faixa verde.

Quanto ao inventário icônico, há apenas a imagem masculina de Luciano Huck. Há predominância do vermelho, ainda que outras cores apareçam: amarelo, verde, branco. Luciano se movimenta pelo palco, primeiramente em plano médio e, em seguida, em meio primeiro-plano. Não há exibição de objetos: apenas de bânneres, de anúncios luminosos e da logomarca da campanha “preço protegido”: um círculo em vermelho com os dizeres: Preço protegido e a logomarca Ricardo Eletro, circundado por uma borda amarela.

Quanto ao modo enunciativo do discurso, há o comportamento alocutivo, em que o locutor emite opinião, ao sair de cena: “O Ricardo é louco, né? Mas a loja é dele, pode fazer o que ele quiser...” A construção da identidade do Ricardo Eletro (Sujeito Comunicante) passa pela identidade de Luciano Huck (Sujeito Enunciador): simpatia, juventude, espontaneidade e verdade, pois o locutor “critica” a própria publicidade. Em relação ao modo argumentativo do discurso, o procedimento é narrativo, pois há a recuperação da história da publicidade em anos anteriores e é questionador, como se vê no final. Os valores implícitos referem-se à tradição, à participação de todos (dono e funcionários), à garantia dada, à veracidade da publicidade e à diferença da Ricardo em relação à concorrência. O questionamento de Huck afirma: as vantagens são tantas que o Ricardo só pode estar louco para fazê-las: “Mas a loja é dele, né? Pode fazer o que quiser”. O discurso elocutivo está presente, mas de modo sutil.

O segundo texto publicitário da Ricardo (texto 2) retoma o anterior, mantém e acentua as mesmas características já apontadas. Após a fala inicial de Luciano Huck, entra o locutor em off, e, ao mesmo tempo, as imagens e o texto comercial, com preços e condições.

**Luciano Huck:** A Ricardo Eletro leva esta história de preço muito a sério. Além de cobrir qualquer oferta, ela criou o preço protegido (Surge o círculo com a expressão Preço Protegido e com a logomarca sob ela). É a única que tem coragem de cobrir tudo. Até depois da compra. (A partir daqui, surge a imagem dos produtos).

**Locutor em off:** Cozinha de aço completa Colormac por 349,00; em 20 vezes de 28,50 sem estrada no carnê; (Passam pela tela, de baixo para cima, vários círculos com a expressão Preço Protegido sobre a logomarca) Cama casal Laredo 100% MDF, por 149,00. Atenção! Só o Ricardo tem até 18X sem juros, de verdade (surge logomarca com cartão Ricardo Eletro). (Grifos acrescentados)

As referências à concorrência aparecem em expressões como: “A Ricardo Eletro leva esta história de preço muito a sério”; “É a única que tem coragem...”; “Só o Ricardo tem até 18X

sem juros, de verdade”, em referência clara ao Ponto Frio. O modo descritivo do discurso aparece aqui, com a nomeação dos produtos (Cozinha Colormac e cama Laredo), com suas qualidades, preços e condições. A novidade está no modo como as informações são apresentadas, com rapidez, lembrando um bombardeio: tremores, flashes, barulhos, impactos, quedas, brilhos, explosões, poeira luminosa. O texto publicitário termina como o anterior: o locutor em off diz: Natal Ricardo Eletro. Ao mesmo tempo aparece o círculo com a frase “Preço protegido” e a logomarca acrescida da palavra Natal, numa faixa verde. No painel luminoso lateral, surge a frase: “Impossível não comprar”.

Os dois textos de Dia das Mães da Ricardo Eletro (textos 3 e 4) optaram por simbolismo diferente da concorrência, sem usar imagens de família ou de mães. O cenário imotivado aparenta ser uma indústria, com piso metálico de ônibus, amarelo, com máquinas de demolição, tubulações, efeitos luminosos: luzes brilhantes ou como holofotes, iluminando parcialmente o cenário. O ambiente da fábrica é escuro, dramático e a ambiência é feita por barulhos, pancadas, quedas, baques, impactos. Não há personagens: apenas um locutor em off. As formas textuais são palavras monumentais, em grandes blocos, que batem contra o piso. A logomarca coloca-se no canto superior direito. As formas textuais repetem o texto oral:

**Locutor em off:** Ninguém vai vender no dia das mães. O Ricardo conseguiu ofertas exclusivas. É para esraçalhar os preços da concorrência. Grande feirão de dia das mães Ricardo Eletro. Micro ondas 18 litros. É um Consul por 199,00. Por 199,00 você leva também Lavadora semiautomática Suggar 4 kg. Preste atenção porque esta oferta é inédita. TV 14’ 199,00. Nesta quinta, grande feirão de dia das mães Ricardo Eletro.

**Texto escrito:** Ninguém mais vende; ofertas exclusivas; concorrência; grande feirão dia das mães com logomarca Ricardo Eletro (letras em vermelho); início das imagens de objetos, com preços à vista e a prazo: o preço anterior é queimado por uma chama; micro ondas 18 litros; lavadora semiautomática Suggar 4 kg; preste atenção; oferta inédita (letras em branco e amarelo); TV 14’; grande feirão dia das mães + logomarca + endereço eletrônico; os preços são em vermelho vivo; as características dos objetos estão escritos em branco sobre uma tarja vermelha: 14’; 18 l; 4kg.

Os textos orais e verbais são comerciais: detalham preço, condições, produtos e fazem uma referência clara à concorrência, que é literalmente moída por uma máquina trituradora. Quanto ao inventário icônico, a côm predominante nos dois textos é claro-escuro para o cenário da indústria, cuja decoração é sombria: canos, tubos, pisos, máquinas trituradoras, prensas. A

mise-en-scène cabe ao movimento das máquinas e à queda das palavras, feitas em grandes blocos. Quanto ao modo enunciativo, predomina o comportamento elocutivo. A construção da identidade não é feita por um Sujeito Enunciador conhecido, mas pelo conteúdo e pela forma de apresentá-lo. Os modelos dos produtos e suas marcas são nomeados, e suas qualidades são apresentadas. Quanto ao modo discursivo, os procedimentos que predominam são narrativos e descritivos. Os valores implícitos são decisão, força, ataque à concorrência: “Ninguém mais vende”, “Ninguém vai vender no dia das mães”, “É para estraçalhar os preços da concorrência”.

### **Conclusão**

O emprego de personalidades, como Faustão, Luciano Huck e, mesmo, de “mães”, contribui para que o Sujeito Comunicante tenha reconhecido o seu saber e seu poder, isto é, crenças, representações, sucesso profissional, sabedoria materna, e tenha reiterado o seu saber fazer, que dá, a esses enunciadores, uma credibilidade que reflui para os Sujeitos Comunicantes. Portanto, o emprego de enunciadores estereotipados: pessoas de sucesso, mães ou profissionais de várias áreas parece ser positivo para a construção da identidade e da autoridade dos Sujeitos Comunicantes.

Em todos os textos, há a utilização de recursos estereotipados, seja pela posição da logomarca, seja pela divisão da tela em três segmentos (duas faixas, acima e abaixo de uma tela); pela alternância de locutores (ao vivo ou off); pelo emprego de recursos visuais idênticos (produtos de um lado e texto comercial de outro); pelo excesso de informações, conjugando imagens de produtos, condições de venda, endereços eletrônicos, detalhes, texto técnico e legal sobre aquela publicidade, movimentos, cores, brilhos, lampejos, grande número de personagens); pela retomada do texto oral pelo verbal, pela repetição de palavras e expressões dentro do mesmo texto publicitário.

A ideia de eternidade, está presente em todos os textos, com exceção do texto 1 da Ricardo Eletro, que assume uma dimensão temporal, mencionando campanhas anteriores a 2009. De certa forma, a continuidade de cenas de um texto publicitário em outro, como ocorre com os textos 3 e 4 do Ponto Frio, com os textos 1 e 2 da Ricardo Eletro e com os textos 3 e 4 do Magazine Luíza, exemplifica o que Bucci chamou de “um gerúndio interminável”.

Os textos 3 e 4 da Ricardo Eletro apresentam um diferencial em relação aos demais textos publicitários porque, além de romper certos estereótipos (o cenário para o dia das mães é uma indústria) e abusar das hipérboles (tamanho das letras, sons, ruídos, máquinas), é o único a nomear a concorrência. Os textos 1 e 2, apesar da grandiosidade do cenário e do uso de recursos visuais também exagerados (bâneres e painéis luminosos com letras em movimento), constrói seu ethos a partir da imagem de Luciano Huck e faz a apresentação dos produtos como nos demais textos, usando os mesmos recursos. A diferença fica por conta da irreverência do personagem que “critica” o excesso de generosidade das ofertas. Este aspecto metalinguístico é um diferencial em relação aos outros textos.

Todos os textos são apresentados por narradores, visíveis ou não, conhecidos ou anônimos, com narrativas que buscam fazer sentido para os Sujeitos Interpretantes. Por meio de um ethos, preexistente ou construído ad hoc, tentam despertar uma reação emotiva, o pathos desses Sujeitos Interpretantes. Para isso, lançam mão de elementos semânticos estratificados, de metáforas conhecidas, de imagens aceitas, de estereótipos que reforçam crenças, atitudes e valores comuns à sociedade em que se movem esses sujeitos. O texto da Ricardo Eletro, mesmo optando por uma imagística que rompe com o estereótipo da família feliz, das cenas tocantes entre mães e filhos, aí num outro extremo, tão estereotipado quanto o anterior: imagens de desconforto, agressão, ruptura e impactos, típicos da sociedade em que se vive hoje”.

Percebe-se, a partir da análise das conclusões destacadas pelo especialista consultado, que ele não destacou nenhuma grande diferenciação entre as propagandas analisadas, preocupando-se muito mais em descrever as diversas técnicas semióticas utilizadas, sem, no entanto, apresentar um juízo de valor (pequeno destaque diferenciador para algumas técnicas utilizadas nos comerciais da Ricardo Eletro). Para os objetivos desta tese, seu relatório, parte integrante da fase exploratória, foi de grande utilidade por ter fornecido elementos que possibilitaram decupar os diversos elementos execucionais dos comerciais de TV, constituintes da teoria semiótica. Estes elementos, por sua vez, serviram de base na etapa de levantamento (*survey*), a ser descrita posteriormente neste trabalho, para a criação da escala de mensuração de imagem.

#### 4.1.3 Entrevistas em profundidade

As conclusões principais extraídas das entrevistas, organizadas pelas marcas das redes varejistas, são apresentadas a seguir. Nesta fase, não foram observadas informações suficientemente distintivas que possibilitassem o agrupamento por classe social (a despeito de todas terem sido ouvidas), mesmo porque, em se tratando de etapa exploratória e com um pequeno número de entrevistas realizadas, nada de muito conclusivo era esperado como resultado, mas sim o fornecimento de subsídios para a etapa seguinte (grupos de foco).

##### a. Magazine Luiza

- É uma empresa pouco conhecida. Sua imagem está associada ao Faustão.
- As pessoas comprariam lá se tivesse um preço bom.
- Suas propagandas são mal avaliadas pela classe A e, ao contrário, são bem avaliadas pelas classes B, C e D.
- Suas propagandas combinam com a imagem da empresa.
- A maioria das pessoas da classe A e algumas da classe C não são influenciadas por suas propagandas. Já a maioria das pessoas das classes B e D e algumas da classe C são influenciadas por elas.

##### b. Ponto Frio

- Tem imagem de ser uma empresa “fria”, sem graça”.
- As pessoas comprariam lá se tivesse um preço bom.
- Suas propagandas são avaliadas como iguais às dos demais lojistas/varejistas, combinam com a imagem da empresa e não influenciam na intenção de compra das pessoas.

##### c. Ricardo Eletro

- É a marca mais lembrada da categoria.
- É reconhecida como a rede varejista que tem os menores preços do mercado.
- A maioria das pessoas tem intenção de comprar lá.
- Suas propagandas são convincentes, combinam com a imagem da empresa e influenciam na intenção de compra das pessoas.
- Tem propagandas diferenciadas e de maior impacto.



#### **d. Casas Bahia**

- É a segunda rede mais lembrada pelos entrevistados.
- As pessoas comprariam lá se tivesse um preço bom.
- Suas propagandas combinam com a imagem da empresa, são avaliadas como boas pelas classes C e D, mas não influenciam muito a intenção de compras das pessoas. Já foram melhores.

#### *4.1.4 Grupos de foco*

As conclusões mais importantes, extraídas com base nas discussões dos diversos grupos, encontram-se a seguir, separadas por tema.

#### **a) Opinião sobre a melhor propaganda entre as quatro redes, considerando-se as campanhas analisadas**

- Os pesquisados das diferentes classes econômicas foram consensuais em definir a propaganda do Ricardo Eletro como a melhor, a mais marcante e a mais capaz de levar o cliente até a loja.
- Os diferentes elementos dos filmes Ricardo Eletro facilitariam a internalização de suas mensagens.
- O apelo utilizado em tais comerciais seria mais facilmente fixado na memória dos pesquisado de forma a garantir-lhes elevado *recall*.

#### **b) Depoimentos sobre as campanhas analisadas**

- “Eu acho que a propaganda atrai para a loja.” (Grupo A).
- “Uma coisa é interessante: se passa uma propaganda da Ricardo Eletro, você não consegue ficar sem olhar, e não necessariamente você vai comprar. Por este motivo, ela é mais chamativa. Aí é que está: fixou na sua cabeça.” (Grupo C).
- “Chama a atenção. O que chama atenção é a pancadaria. Ele bate na mesa, ‘pof’. Se fizesse uma propaganda com a geladeira caindo, uma confusão assim, iria chamar mais atenção ainda.” (Grupo C).
- “A propaganda dele é uma coisa que chama atenção. Você olha para a televisão, você para o olho para você ver. Eu acho a propaganda dele muito boa.” (Grupo D).

- “O Ricardo fala que tem o menor preço. As Casas Bahia também têm oferta, preço bom. Os dois têm que concorrer, e quem ganha somos nós...” (Grupo D).

### **c) Considerações finais de ordem geral**

Foram identificados e mencionados pelos integrantes dos grupos os seguintes elementos no que se refere à estratégia de comunicação da Ricardo Eletro (aqui destacados por serem o objeto principal da investigação). Por isso as menções às outras redes não serão aqui listadas:

- Capacidade de surpreender o cliente com mudanças na linha de comunicação, porém mantendo os elementos estéticos e conceituais que caracterizam a comunicação da Ricardo Eletro e o diferenciam dos demais concorrentes.
- A comunicação da Ricardo Eletro é reconhecida como única. E quando há mimetização da concorrência de sua comunicação, a clientela reconhece como sendo originada da Ricardo Eletro.
- Propaganda da Ricardo Eletro é apontada como diferenciada, de maior impacto, com elementos estéticos, tais como grandiosidade, sons, aparecimento de produtos, elementos inesperados entre outros.
- O elemento “desafio de negociar com o dono” gera numa vontade no cliente de ir lá e negociar, interagir, conseguir algo vantajoso.
- A figura do dono é relevante e diferencia a rede, personaliza-a. Existe alguém atrás do balcão para ouvir e flexibilizar – uma pessoa humana real.
- O fato de ser mineira gera simpatia nos participantes.
- A comunicação RE chama mais atenção que a dos demais concorrentes e reforça a imagem que o Ricardo possui preço mais baixo e está mais presente na mídia.
- As propagandas das redes de eletroeletrônicos atuantes em Belo Horizonte foram inicialmente tidas como muito similares, mas em termos de imagem a percepção é de diferenciais explícitos entre elas.
- As classes A e B pesquisadas prezam pela conveniência (estacionamento e atendimento 24 horas), pelo atendimento técnico e pela oferta de desconto no preço à vista. Além disso, anseiam por lojas capazes de oferecer-lhes produtos mais sofisticados e diferenciados.
- O Ponto Frio, considerado como a antiga referência em lojas de eletroeletrônicos, parece ter perdido seu espaço.

- O formato dos comerciais de TV da Ricardo Eletro se diferencia largamente dos comerciais da concorrência, garantindo o destaque à Rede, bem como sua fama de menor preço.
- A presença do Ricardo em comerciais, programas de rádio e TV imprime mais proximidade e credibilidade à sua rede, diferenciando-a das concorrentes.
- As classes B e C, embora desejem produtos de qualidade e preço baixo, ainda se rendem às prestações (não muito longas) e às promoções e ofertas.
- A classe D, temerosa do preconceito e do mau atendimento, prefere e elege lojas com ambiente mais simplório e com atendentes mais amigáveis, além de sentir-se acolhida com a oferta de crediário próprio e longo parcelamento.

#### **4.2 Fase descritiva/quantitativa**

A apresentação dos dados decorrentes da fase descritiva é feita a seguir, na ordem de sua realização, em duas fases distintas, conforme anteriormente explicado. Em seguida encontram-se o relatório completo e o tratamento estatístico empregado, bem como as tabelas e os quadros gerados em cada etapa.

Antes de iniciar o procedimento analítico, cabe ao pesquisador aprofundar as características dos dados, buscando avaliar se existem problemas inerentes em suas propriedades ou se estes atendem aos requisitos conceituais das técnicas de análise que serão empregadas para fundamentar a análise subsequente (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Assim, neste ponto, verifica-se se existem fatores que podem distorcer as análises com vistas a contribuir para uma análise relativamente livre de erros. Para cada uma das fases da pesquisa será feita a caracterização da amostra e será realizada a análise descritiva das variáveis que compõem o modelo ARM. Em seguida, verificam-se a presença de dados ausentes, a existência de outliers uni e multivariados, se os dados seguem uma distribuição normal e se apresentam linearidade (HAIR *et al.*, 2005), para então prosseguir com os testes do modelo.

#### 4.2.1 Primeira fase - Validação de uma escala para mensurar a imagem de redes de lojas de varejo de eletrodomésticos

##### 4.2.1.1 Análise exploratória dos dados

##### 4.2.1.1 Caracterização da amostra

Os GRÁF. 1 e 2 exibem o gênero e o estado civil dos entrevistados. Observa-se que 52% são homens e 48% são mulheres. No que tange ao estado civil dos entrevistados, observa-se que metade é constituída de casados ou se encontra em uma união estável; 35% são solteiros; 8% são divorciados/separados; e 4% são viúvos.

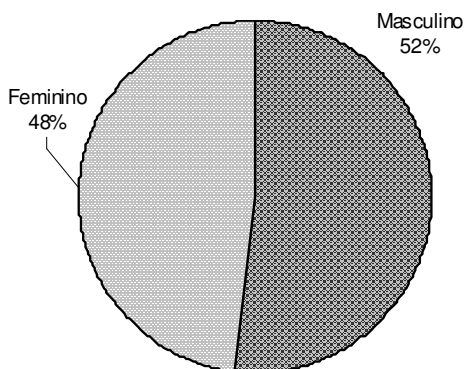


GRÁFICO 1 - Distribuição dos entrevistados, segundo gênero  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

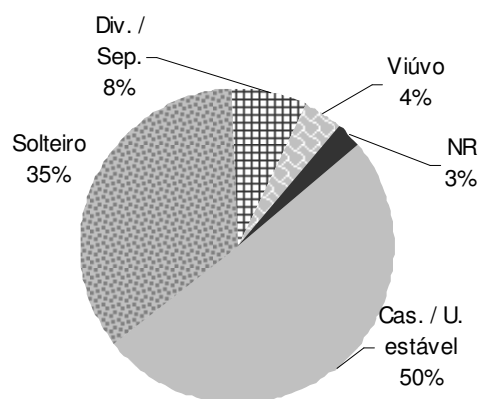


GRÁFICO 2 - Distribuição dos entrevistados, segundo estado civil  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O GRÁF. 3 classifica os entrevistados segundo a idade. Verifica-se uma maior concentração nas faixas de 25 a 34 anos, 35 a 44 e 45 a 54, que somam aproximadamente 75% da amostra.

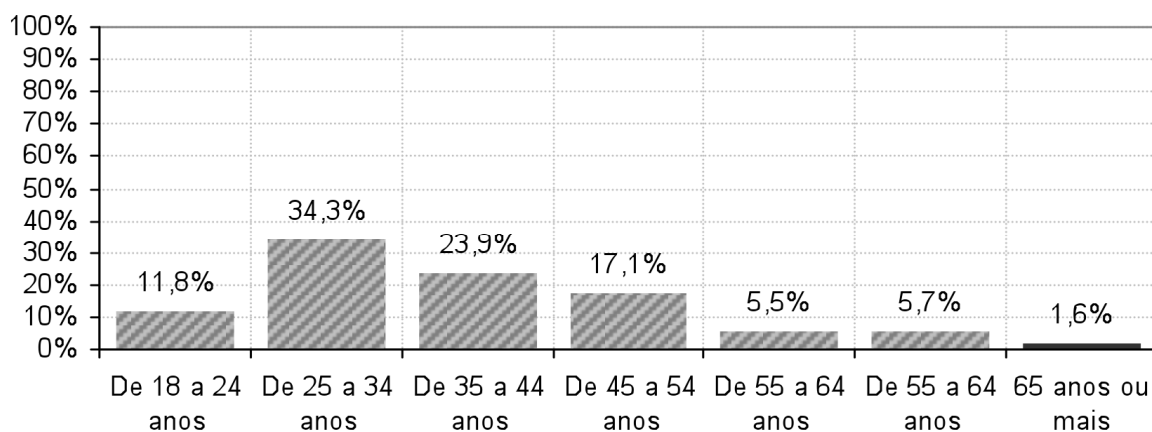


GRÁFICO 3 - Distribuição dos entrevistados, segundo a idade  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O GRÁF. 4 exibe o perfil da renda familiar dos entrevistados. Observa-se uma boa distribuição dos perfis de renda dos entrevistados da amostra.

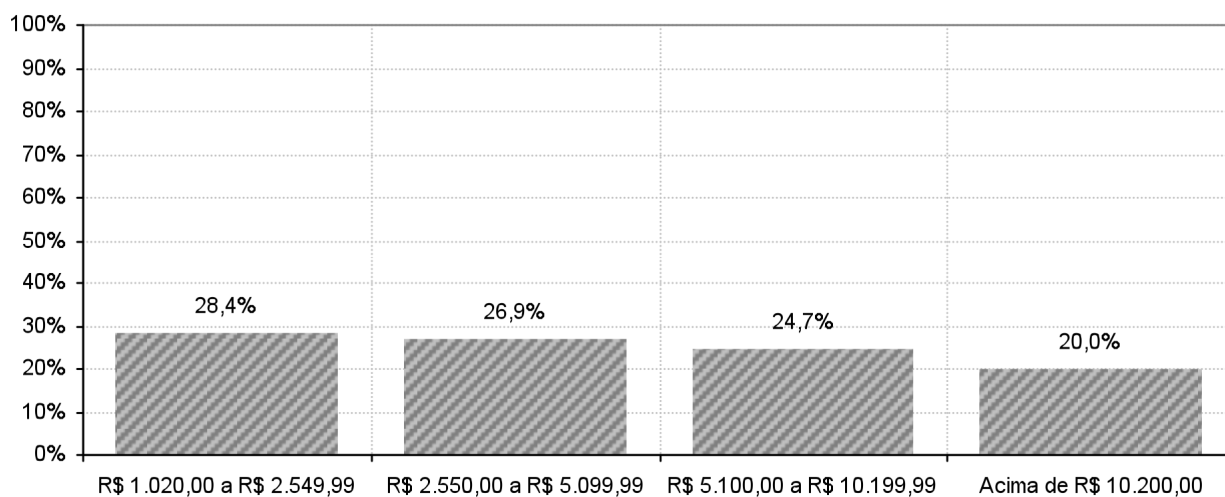


GRÁFICO 4 - Distribuição dos entrevistados, segundo a renda familiar  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observa-se que 34,3% dos entrevistados concluíram o ensino médio; 28,4%, o ensino superior completo; menos de 7% cursaram até o ensino fundamental; e aproximadamente 12%, pós-graduação.

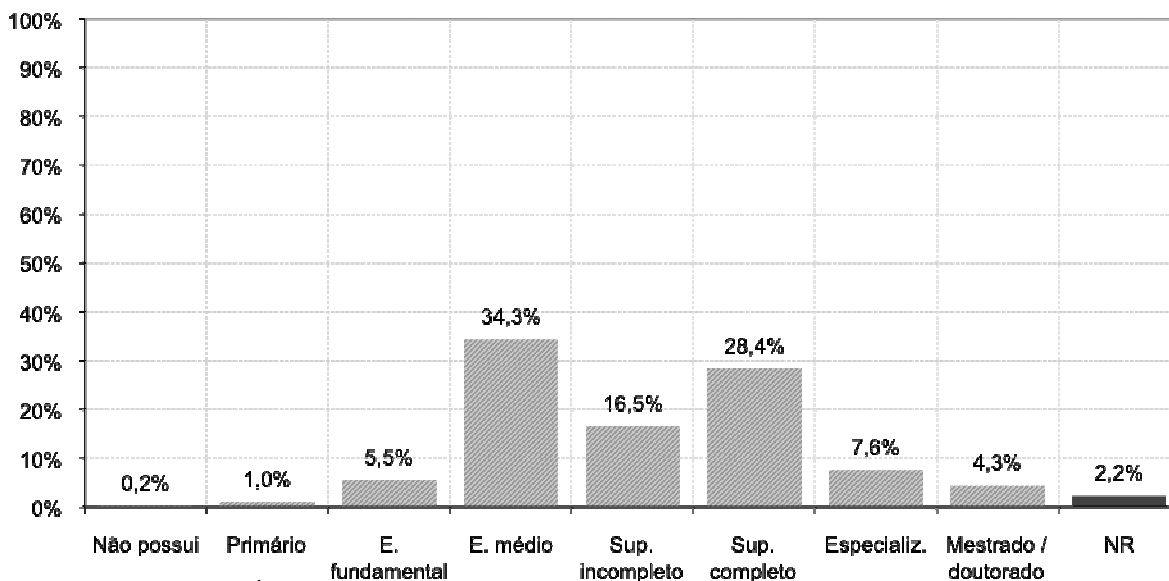


GRÁFICO 5 - Distribuição dos entrevistados, segundo a escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quanto ao número de filhos que os entrevistados possuem, observa-se que praticamente metade da amostra não possui; 38% possuem 1 ou 2 filhos; e 14% possuem 3 filhos ou mais.

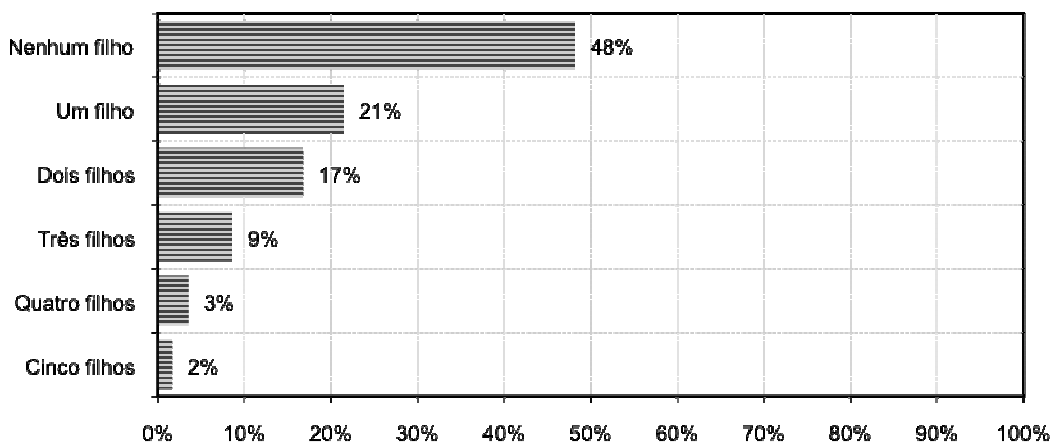


GRÁFICO 6 - Distribuição dos entrevistados, segundo o número de filhos  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

#### 4.2.1.2 Análise descritiva dos dados

A TAB. 3 apresenta a análise descritiva das variáveis que foram criadas *a priori* para mensurar os construtos do modelo: oito ao todo. Verifica-se que as médias observadas para as variáveis situam para o meio da escala e que os desvios padrões são altos, acima de 2,00.

**TABELA 3**  
Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão  
(continua)

<b>Item</b>	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
B5.1) Possui um bom atendimento.	485	0	10	7,88	2,04
B5.2) Tem vendedores que conhecem bem os produtos que vendem.	481	0	10	7,68	2,03
B5.3) Negocia e cobre o preço da concorrência.	471	0	10	7,52	2,44
B5.4) Tem lojas e funcionários com ótima aparência.	466	0	10	7,52	2,05
B5.5) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras.	416	0	10	6,57	3,03
B5.6) Tem as menores taxas de juros do mercado.	415	0	10	7,01	2,58
B5.7) Entrega os produtos no prazo combinado.	449	0	10	7,92	2,25
B5.8) Permite às pessoas fazerem uma compra rápida, gastando pouco tempo.	476	0	10	7,42	2,21
B5.9) Tem os menores preços do mercado.	469	0	10	7,59	2,21
B5.11) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado.	483	0	10	7,59	2,20
B5.12) Tem as melhores condições de pagamento do mercado.	472	0	10	7,63	2,14
B5.13) Tem grande variedade de produtos.	482	3	10	8,19	1,58
B5.14) É honesta e confiável nas transações com os seus clientes.	474	0	10	8,13	1,75
B5.15) Tem grande disponibilidade de produtos em estoque.	437	0	10	8,07	1,81
B5.16) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade.	481	1	10	8,42	1,59
B5.17) Tem lojas em locais de fácil acesso para mim.	484	0	10	8,42	1,73
B5.18) Tem produtos que atendem às minhas necessidades.	478	2	10	8,47	1,60
B5.19) Troca com facilidade produtos que apresentam problemas.	391	0	10	7,95	2,02
B5.21) Tem lojas em locais que acho conveniente.	478	0	10	8,32	1,75
B5.22) É respeitada no mercado.	474	1	10	8,45	1,62
B5.23) Tem tradição no mercado.	463	1	10	8,38	1,68
B5.24) Eu gosto e me identifico com esta rede de lojas.	463	0	10	7,67	2,32
B5.25) Meu amigos, parentes e colegas gostam desta loja.	448	0	10	7,70	2,18
B5.26) ... fazer bons negócios.	476	0	10	7,82	2,18

**TABELA 3**  
Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão  
(conclusão)

Item	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
B5.27) ... uma conquista pessoal.	445	0	10	5,20	3,10
B5.28) .... status para os clientes.	442	0	10	4,39	3,13
B5.29) ... maior conforto para os clientes.	451	0	10	5,52	2,90
B5.30) ... problemas.	436	0	10	2,24	2,71
B5.31) ... conseguir a admiração de outras pessoas.	437	0	10	2,85	2,88
B5.32) ... estar na moda.	442	0	10	3,37	3,13
B5.33) Esta rede de loja me faz sentir... raiva/alegria	476	-5	5	1,53	2,00
B5.34) Esta rede de loja me faz sentir... frustração/satisfação	483	-5	5	1,92	2,01
B5.35) Esta rede de loja me faz sentir... vergonha/orgulho	471	-5	5	1,46	1,91
B5.36) Esta rede de loja me faz sentir... impaciente/tranquilo	480	-5	5	1,93	2,12
B5.37) Esta rede de loja me faz sentir... desrespeitado/respeitado	476	-5	5	2,11	2,20
B5.38) Esta rede de loja me faz sentir... insegurança/segurança	481	-5	5	2,27	2,11
B5.39) Esta rede de loja me faz sentir... mal/bem	477	-4	5	2,10	2,07
B5.40) As lojas da (questão B4.1) são... bagunçadas (desorganizadas)/organizadas	485	0	10	7,79	1,75

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Antes de dar prosseguimento às análises, a escala das variáveis B5.33 a B5.39 foram transformadas de -5 a +5 em uma escala de 0 a 10, de forma a ficar nos mesmos padrões das outras variáveis. A diferença na numeração da escala deve-se, conforme pode ser comprovado no questionário no APÊNDICE D, à escolha quando de sua confecção, por utilizar uma escala negativa associada a sentimentos ruins do entrevistado com relação à marca da loja pesquisada.

#### 4.2.1.2.1 Análise e tratamento dos dados ausentes

Dados ausentes podem acontecer devido à recusa do respondente em emitir uma opinião, a erros na coleta de dados ou a erro na entrada de dados. De acordo com Hair *et al.* (2005), dados ausentes com padrões não aleatórios ou dados escondidos do pesquisador podem comprometer a generalização dos resultados. Portanto, o ideal é que, caso existam dados ausentes, esses seja aleatórios.



Dados ausentes aleatórios são classificados como "ausentes ao acaso" (AAA) quando um valor ausente de Y depende de X, mas não de Y, e "ausente completamente ao acaso" (ACAA) quando valores de Y são realmente uma amostra aleatória de todos os valores de Y, não gerando vieses para os dados observados (HAIR *et al.*, 2005). Nesse caso, podem-se empregar algumas técnicas de correções que os autores sugerem, sendo a substituição do dado ausente pela média o método mais utilizado.

A partir disso, realizou-se uma análise da extensão dos dados ausentes para cada um dos indicadores que serão utilizados no modelo, de forma a identificar a existência de padrões. Buscou-se primeiramente a identificação de erros de procedimento, por meio da verificação dos valores mínimos e máximos observados. Dessa forma, notou-se que para todas as variáveis os valores observados estavam nos padrões aceitáveis.

Foi realizada primeiramente a análise de quantos dados ausentes foram apresentados pelos indivíduos que compõem a amostra. Como descrito, foi definido que indivíduos com dados ausentes superiores a 10% seriam excluídos da amostra, pois isso afetaria a validade das respostas. Dessa forma, 10 dos 500 questionários tabulados foram excluídos. Após a exclusão, os dados ausentes contabilizados foram 1.115, o que representa 6% do total de respostas.

Para verificar se tais dados ausentes são aleatórios ou não, foi aplicado o procedimento sugerido por Hair *et al.* (2005) de realizar o teste disponível no SPSS 13.0 denominado Little's MCar. Tal teste analisa o padrão de dados ausentes em todas as variáveis e compara com o padrão esperado para um processo de dados perdidos aleatórios (HAIR *et al.*, 2005), sendo que diferenças significativas indicam que os dados não são ACAA. Como o teste **não se mostrou significativo** (Little's MCAR test: Chi-Square = 7174,418, DF = 5615, Sig. = 0,000), optou-se por realizar sua substituição por um modelo de regressão dos dados observados (HAIR *et al.*, 2005). Tal método apresenta a vantagem de considerar a relação entre as variáveis para a substituição, e não somente a variável isolada.

#### 4.2.1.2.2 *Outliers uni e multivariados*

Segundo Hair *et al.* (2005) as observações atípicas, ou *outliers*, se caracterizam por apresentar um padrão de respostas notavelmente diferente das outras observações, sendo que não devem ser rotuladas num primeiro momento como maléficas ou não às análises subsequentes. O

autor ressalta que tais observações atípicas podem ser indicativas de características da população que não seriam descobertas no curso normal da análise.

Existem quatro tipos de observações atípicas, sendo: a) erro de procedimento como erro na entrada dos dados ou como falha na codificação; b) observações que ocorrem devido à ocorrência de um evento extraordinário; c) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e d) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005).

Para verificar a existência univariada de observações atípicas, empregou-se um método comumente usado, que consiste na padronização dos resultados de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Para amostras grandes, sugere-se que observações com escores padronizados superiores a 3 ou 4 sejam consideradas observações atípicas (HAIR *et al.*, 2005). Nesta análise, empregou-se o critério de escores inferiores/superiores a  $|4,00|$  como observações atípicas. Com base neste critério, foram encontradas 14 observações consideradas *outliers* univariados, compreendendo 9 variáveis e 10 indivíduos. Entretanto, como os valores atribuídos pelos indivíduos se encontravam dentro da escala do estudo, optou-se por permanecer com tais observações.

Foi verificada também a existência de observações atípicas multivariadas. Empregou-se para tanto a medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2005), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis. Para verificar a significância da medida, emprega-se o teste qui-quadrado, em que valores inferiores a 0,001 são considerados *outliers*. Dessa forma, foram encontradas 69 observações, o que corresponde a 14,1% da amostra. Optou-se pela retenção dos casos atípicos, uma vez que foi considerado que tais casos representam observações influentes no momento posterior da análise.

#### 4.2.1.2.3 Análise de normalidade

O objetivo desta etapa é descrever o comportamento das variáveis estudadas em função de uma análise comparativa com a distribuição normal. Isso porque para a aplicação de técnicas da análise multivariada deve ser observada a normalidade, tanto univariada quanto multivariada. Segundo Hair *et al.* (2005), a não existência de normalidade multivariada pode

ainda criar vieses na determinação de significância de coeficientes. Dessa forma, é um pressuposto da análise multivariada.

Para analisar se os dados estão distribuídos conforme a curva normal, empregou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, que calcula o nível de significância para diferenças da distribuição normal. Significâncias inferiores a 5% para o teste de *Kolmogorov-Smirnov* atestam que os dados não seguem uma distribuição normal (TAB. 4).

TABELA 4  
Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal  
(continua)

Variáveis	Estatística	Sig.
B5.1) Possui um bom atendimento.	0,16	0,00
B5.2) Tem vendedores que conhecem bem os produtos que vendem.	0,15	0,00
B5.3) Negocia e cobre o preço da concorrência.	0,19	0,00
B5.4) Tem lojas e funcionários com ótima aparência.	0,16	0,00
B5.5) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras.	0,14	0,00
B5.6) Tem as menores taxas de juros do mercado.	0,14	0,00
B5.7) Entrega os produtos no prazo combinado.	0,18	0,00
B5.8) Permite às pessoas fazerem uma compra rápida, gastando pouco tempo.	0,17	0,00
B5.9) Tem os menores preços do mercado.	0,16	0,00
B5.11) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado.	0,16	0,00
B5.12) Tem as melhores condições de pagamento do mercado.	0,16	0,00
B5.13) Tem grande variedade de produtos.	0,17	0,00
B5.14) É honesta e confiável nas transações com os seus clientes.	0,17	0,00
B5.15) Tem grande disponibilidade de produtos em estoque.	0,14	0,00
B5.16) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade.	0,18	0,00
B5.17) Tem lojas em locais de fácil acesso para mim.	0,21	0,00
B5.18) Tem produtos que atendem às minhas necessidades.	0,19	0,00
B5.19) Troca com facilidade produtos que apresentam problemas.	0,18	0,00
B5.21) Tem lojas em locais que acho conveniente.	0,17	0,00
B5.22) É respeitada no mercado.	0,19	0,00
B5.23) Tem tradição no mercado.	0,19	0,00
B5.24) Eu gosto e me identifico com esta rede de lojas.	0,20	0,00
B5.25) Meu amigos, parentes e colegas gostam desta loja.	0,15	0,00
B5.26) ... fazer bons negócios.	0,17	0,00
B5.27) ... uma conquista pessoal.	0,10	0,00
B5.28) .... status para os clientes.	0,10	0,00
B5.29) ... maior conforto para os clientes.	0,10	0,00
B5.30) ... problemas.	0,19	0,00
B5.31) ... conseguir a admiração de outras pessoas.	0,15	0,00
B5.32) ... estar na moda.	0,15	0,00

TABELA 4  
 Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal  
 (conclusão)

Variáveis	Estatística	Sig.
B5.33) Esta rede de loja me faz sentir... raiva/alegria	0,27	0,00
B5.34) Esta rede de loja me faz sentir... frustração/satisfação	0,22	0,00
B5.35) Esta rede de loja me faz sentir... vergonha/orgulho	0,29	0,00
B5.36) Esta rede de loja me faz sentir... impaciente/tranquilo	0,22	0,00
B5.37) Esta rede de loja me faz sentir... desrespeitado/respeitado	0,22	0,00
B5.38) Esta rede de loja me faz sentir... insegurança/segurança	0,20	0,00
B5.39) Esta rede de loja me faz sentir... mal/bem	0,23	0,00
B5.40) As lojas da (questão B4.1) são... bagunçadas (desorganizadas)/organizadas	0,17	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A partir dos testes estatísticos, verificou-se que os dados neste estudo violam a premissa de normalidade uni e, conseqüentemente, multivariada. Nesse caso, Hair *et al.* (2005) demonstram algumas transformações possíveis para se alcançar a normalidade, entretanto ressaltam que tais transformações nos dados podem dificultar a interpretação dos resultados.

De outro lado, os mesmos autores apontam que em estudos com amostras grandes, como este trabalho, os efeitos negativos da não normalidade tendem a ser menos danosos. Tal argumentação foi considerada, e optou-se por não realizar nenhuma transformação nos dados, já que isso poderia trazer riscos à interpretação dos resultados.

A característica da não normalidade, no entanto, foi considerada para guiar a escolha do método de análise fatorial e de estimação dos parâmetros de modelagem de equações estruturais. Os métodos escolhidos devem ser os mais robustos à não normalidade.

#### 4.2.1.2.4 Análise de linearidade

A linearidade também consiste em pressuposto para as técnicas multivariadas e baseia-se em medidas correlacionadas de associação linear entre as variáveis.

Um dos meios de se verificar a linearidade dos dados é por meio da verificação da correlação das variáveis par a par. Se a correlação apresenta um coeficiente significativo, isso indica que

os dados são lineares (HAIR *et al.*, 2005). O coeficiente mais utilizado para verificar relações lineares entre variáveis é o de *Pearson* (MALHOTRA, 2006), empregado nesta pesquisa.

Ressalta-se que foram observadas 53 relações não significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 6,4% das correlações possíveis.

Deu-se prosseguimento às análises, pois considerou-se que os efeitos não lineares encontrados representam apenas uma pequena parcela da variação desse tipo de associação entre os indicadores, não implicando, portanto, falta de linearidade ou perda substancial da informação contida na matriz de dados (HAIR *et al.*, 2005).

#### *4.2.1.2.5 Análise da fidedignidade dos dados*

A pesquisa quantitativa só é possível por meio de um processo de medição e escalonamento das variáveis de interesse do pesquisador. A medição consiste na atribuição de números às características de objetos, de tal forma que esses números representem diferenças reais entre os objetos. Já o escalonamento consiste em definir a métrica subjacente ao processo de medição empregado. Em ciências sociais, este processo é especialmente delicado, pois o cientista está interessado em mensurar conceitos abstratos que não podem ser observados diretamente e que devem ser inferidos com base em dados observáveis, por meio por exemplo, de um questionário (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Esta pesquisa pode ser classificada na categoria de estudos que visam estudar construtos latentes abstratos. É, portanto, fundamental compreender a teoria subjacente à operacionalização das perguntas, favorecendo a interpretação correta por parte dos respondentes (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para que isso ocorra, é imprescindível avaliar a extensão da fidedignidade das medições realizadas por meio da avaliação da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa.

#### *4.2.1.2.6 Dimensionalidade dos construtos e confiabilidade interna*

A análise da dimensionalidade dos dados permite identificar o número de causas comuns subjacentes às escalas do estudo, ou seja, o número de fatores latentes em cada escala (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

De forma a verificar a dimensionalidade da escala empregada nesta fase da pesquisa, foram realizadas análises fatoriais. Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) ressaltam que é necessário explorar a dimensionalidade dos construtos a atestar a fidedignidade do instrumento. Isso porque cada construto teórico deve tratar de dimensões distintas do fenômeno estudado. Dessa forma, a unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros, formando um único conceito (HAIR *et al.*, 2005).

Como método de extração, utilizou-se a extração de “fatores por eixos principais”. Segundo Malhotra (2006), esse método é o mais indicado quando o objetivo principal é verificar a existência de dimensões latentes. Quanto ao método de rotação, foi utilizado o Varimax, que parte do pressuposto de que existe relação entre os fatores (HAIR *et al.*, 2005).

Uma série de regras para verificar se existem condições adequadas para o uso da análise fatorial exploratória (AFE) deve ser observada. Inicialmente, é necessário notar a presença da medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Ela varia de 0,000 a 1,000, sendo que quanto mais próximo de 1,000 (unidade) melhor o resultado; ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. De acordo com Malhotra (2006), a solução fatorial é adequada se o KMO apresentar valor entre 0,500 e 1,000.

Já o teste de esfericidade de Bartlett deve indicar que a matriz de correlação populacional não é uma identidade, o que ocorre quando o resultado revela um valor significativo ( $p < 0,01$ ).

Além disso, é esperado que a solução fatorial consiga explicar pelo menos 60% da variância total dos dados, o que indica que a redução de dados consegue explicar uma parcela considerável da variação existente (HAIR *et al.*, 2005).

Também é conveniente verificar a magnitude das comunalidades, que é a quantia total de variância que um item original compartilha com todos os outros índices incluídos na análise. A comunalidade para cada indicador deve ser superior a 0,500 (HAIR *et al.*, 2005).

Para a definição do número de fatores, foi utilizado, a princípio, o critério do Eigenvalue. Ou seja, somente fatores que apresentaram Eigenvalues (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR *et al.*, 2005).

A carga fatorial permite interpretar o papel que cada variável exerce na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator. De acordo com Hair *et al.* (2005), cargas fatoriais superiores a 0,500 podem ser consideradas de alta magnitude e significativas, considerando amostras de no mínimo 100 indivíduos. Desse forma, adotou-se o valor 0,500 como critério de corte das variáveis no que tange às cargas fatoriais.

Já para verificar se a escala é livre de erros aleatórios, procede-se à análise da confiabilidade da escala (MALHOTRA, 2006). A medida normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala em estudos do comportamento do consumidor é o alfa de Cronbach. Tal medida representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Varia de 0,00 a 1,00, sendo que quanto mais próximo de 1,00 maior a confiabilidade da escala. Malhotra (2006) afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,700, mas no caso de estudos exploratórios valores de 0,600 também são aceitáveis.

Os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial estão apresentados no QUADRO 6.

QUADRO 6  
Critérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) e >0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 60%
Comunalidade (h <sup>2</sup> )	> 0,500
Carga fatorial (CF)	> 0,500
Alfa de Cronbach	> 0,600

Fonte: Adaptado pelo autor de HAIR *et al.*, 2005; MINGOTI, 2005; MALHOTRA, 2006.

Nesse sentido, inicialmente, foi feita a AFE para cada construto do modelo, buscando identificar se o número de fatores obtidos para a amostra corresponde às dimensões teóricas às quais se referem os construtos. A primeira solução fatorial encontrada demonstrou a existência de cinco fatores, encontrando-se um KMO de 0,913 e um TEB com significância inferior a 1%. A TAB. 5 exibe a solução fatorial.

TABELA 5  
Solução fatorial dos construtos do modelo

					(continua)	
Variáveis				Estatística		Sig.
Fator	Item	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach	
F1	B5.22) É respeitada no mercado.	20,505	0,732	0,806	0,938	
	B5.18) Tem produtos que atendem às minhas necessidades.		0,705	0,792		
	B5.21) Tem lojas em locais que acho conveniente.		0,706	0,786		
	B5.17) Tem lojas em locais de fácil acesso para mim.		0,669	0,779		
	B5.16) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade.		0,758	0,745		
	B5.23) Tem tradição no mercado.		0,626	0,729		
	B5.19) Troca com facilidade produtos que apresentam problemas.		0,655	0,691		
	B5.14) É honesta e confiável nas transações com os seus clientes.		0,735	0,666		
	B5.15) Tem grande disponibilidade de produtos em estoque.		0,699	0,645		
	B5.26) ... fazer bons negócios.		0,514	0,594		
	B5.13) Tem grande variedade de produtos.		0,674	0,587		
F2	B5.38) Esta rede de loja me faz sentir... insegurança/segurança	17,174	0,853	0,904	0,955	
	B5.37) Esta rede de loja me faz sentir... desrespeitado/respeitado		0,830	0,888		
	B5.36) Esta rede de loja me faz sentir... impaciente/tranquilo		0,844	0,886		
	B5.39) Esta rede de loja me faz sentir... mal/bem		0,840	0,885		
	B5.34) Esta rede de loja me faz sentir... frustração/satisfação		0,779	0,855		
	B5.33) Esta rede de loja me faz sentir... raiva/alegria		0,741	0,812		
B5.35) Esta rede de loja me faz sentir... vergonha/orgulho	0,769	0,784				
F3	B5.6) Tem as menores taxas de juros do mercado.	14,249	0,790	0,804	0,922	
	B5.9) Tem os menores preços do mercado.		0,783	0,788		
	B5.3) Negocia e cobre o preço da concorrência.		0,707	0,784		
	B5.5) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras.		0,743	0,778		
	B5.11) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado.		0,723	0,728		
	B5.12) Tem as melhores condições de pagamento do mercado.		0,723	0,689		
F4	B5.28) .... status para os clientes.	11,229	0,779	0,825	0,887	
	B5.32) ... estar na moda.		0,746	0,814		
	B5.31) ... conseguir a admiração de outras pessoas.		0,720	0,795		
	B5.27) ... uma conquista pessoal.		0,756	0,765		
	B5.29) ... maior conforto para os clientes.		0,640	0,673		



TABELA 5  
Solução fatorial dos construtos do modelo

					(conclusão)	
Variáveis				Estatística		Sig.
Fator	Item	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach	
F5	B5.1) Possui um bom atendimento.	9,622	0,773	0,698	0,869	
	B5.40) As lojas da (questão B4.1) são... bagunçadas (desorganizadas)/organizadas		0,607	0,671		
	B5.2) Tem vendedores que conhecem bem os produtos que vendem.		0,734	0,668		
	B5.4) Tem lojas e funcionários com ótima aparência.		0,664	0,631		

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: VE<sup>a</sup> – Variância explicada do fator; h<sup>2b</sup> – Comunalidade da variável; CF<sup>c</sup> – Carga fatorial.

Para se chegar a essa solução fatorial, foi necessário eliminar três variáveis, porque apresentaram carga superior a 0,500 em mais de um fator, ferindo o pressuposto da unidimensionalidade, que são:

- “B5.8) Permite às pessoas fazerem uma compra rápida, gastando pouco tempo”.
- “B5.25) Meus amigos, parentes e colegas gostam desta loja”.
- “B5.30) Comprar nessa rede de lojas significa problemas”.

Foi necessário também eliminar outras duas variáveis, porque não apresentaram carga superior a 0,500 em nenhum fator:

- “B5.7) Entrega os produtos no prazo combinado”.
- “B5.24) Eu gosto e me identifico com esta rede de lojas”.

Entretanto, ao observar o primeiro fator, o autor verificou que mais de uma dimensão estava englobada ali; ou seja, que diferentes aspectos da realidade tinham se agrupado ao optar pelo critério do Eigenvalue para definir o número de fator, ferindo a validade de face do fator. Hair *et al.* (2005) afirmam que a validade de face do fator é um importante ponto que a solução fatorial deve apresentar. Dessa forma, os autores podem utilizar mais de um método para identificar o melhor número de fatores que um modelo deve apresentar.

Nesse sentido, o autor apresenta outra possibilidade, denominada "critério *a priori*", utilizada quando o pesquisador já conhece o número de fatores que o modelo deveria ter e solicita ao software que ele encontre uma solução com esse número de fatores.

A partir da solução gerada de cinco fatores com base no critério Eigenvalue, é possível observar na realidade a existência de sete fatores, sendo que no primeiro existem três dimensões e que os outros fatores são unidimensionais. Com base nas variáveis que permanecerem na solução fatorial de cinco fatores, foi solicitado ao *software* que encontrasse sete fatores.

A nova solução apresentou as medidas de Kaiser-Meyer-Olkin, teste de esfericidade de Bartlett, variância explicada, comunalidade, carga fatorial e alfa de Cronbach dentro dos limites aceitáveis. Entretanto, as variáveis “B5.29) ... maior conforto para os clientes” e “B5.19) Troca com facilidade produtos que apresentam problemas” não apresentaram carga superior a 0,500 em nenhum dos sete fatores e as variáveis “B5.26) ... fazer bons negócios” e “B5.14) É honesta e confiável nas transações com os seus clientes”. não apresentaram validade de face com os construtos em que apresentaram carga superior a 0,500. Dessa forma, essas quatro variáveis foram eliminadas da análise. A solução fatorial final então foi a apresentada na TAB. 6, sendo que o KMO foi de 0,910 e o TEB apresentou significância inferior a 1%.

TABELA 6  
Solução fatorial dos construtos do modelo

					(continua)
Fator	Item	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach
F1 - Aspectos emocionais	B5.33) Esta rede de loja me faz sentir... raiva/alegria		0,748	0,820	
	B5.34) Esta rede de loja me faz sentir... frustração/satisfação		0,802	0,862	
	B5.35) Esta rede de loja me faz sentir... vergonha/orgulho		0,775	0,785	
	B5.36) Esta rede de loja me faz sentir... impaciente/tranquilo	19,68	0,849	0,896	0,955
	B5.37) Esta rede de loja me faz sentir... desrespeitado/respeitado		0,851	0,897	
	B5.38) Esta rede de loja me faz sentir... insegurança/segurança		0,859	0,912	
	B5.39) Esta rede de loja me faz sentir... mal/bem		0,842	0,891	

TABELA 6  
Solução fatorial dos construtos do modelo

					(conclusão)	
Fator	Item	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach	
F2 - Aspectos instrumentais	B5.3) Negocia e cobre o preço da concorrência.		0,720	0,754	0,922	
	B5.5) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras.		0,777	0,744		
	B5.6) Tem as menores taxas de juros do mercado.		0,796	0,806		
	B5.9) Tem os menores preços do mercado.	16,01	0,799	0,819		
	B5.11) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado.		0,822	0,802		
	B5.12) Tem as melhores condições de pagamento do mercado.		0,809	0,751		
F3 - Endosso social e conquista pessoal	B5.27) ... uma conquista pessoal.		0,742	0,712	0,879	
	B5.28) .... status para os clientes.		0,793	0,796		
	B5.31) ... conseguir a admiração de outras pessoas.	10,69	0,783	0,842		
	B5.32) ... estar na moda.		0,806	0,854		
F4 - Aparência da loja e atendimento	B5.1) Possui um bom atendimento.		0,819	0,765	0,869	
	B5.2) Tem vendedores que conhecem bem os produtos que vendem.		0,775	0,735		
	B5.4) Tem lojas e funcionários com ótima aparência.	10,30	0,736	0,719		
	B5.40) As lojas da (questão B4.1) são... bagunçadas (desorganizadas)/organizadas		0,625	0,660		
F5 - Conveniência	B5.17) Tem lojas em locais de fácil acesso para mim.		0,886	0,874	0,878	
	B5.18) Tem produtos que atendem às minhas necessidades.	9,65	0,762	0,649		
	B5.21) Tem lojas em locais que acho conveniente.		0,856	0,838		
F6 - Produtos	B5.13) Tem grande variedade de produtos.		0,791	0,708	0,880	
	B5.15) Tem grande disponibilidade de produtos em estoque.	8,40	0,792	0,708		
	B5.16) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade.		0,805	0,638		
F7 - Tradição e respeito no mercado	B5.22) É respeitada no mercado.		0,893	0,697	0,901	
	B5.23) Tem tradição no mercado.	5,16	0,849	0,728		

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: VE<sup>a</sup> – Variância explicada do fator; h<sup>2b</sup> – Comunalidade da variável; CF<sup>c</sup> – Carga fatorial.

A solução fatorial final ficou então com sete fatores, que receberam as seguintes denominações: F1 - Aspectos emocionais; F2 - Aspectos instrumentais; F3 - Endosso social e conquista pessoal; F4 - Aparência da loja e atendimento; F5 - Conveniência; F6 - Produtos; e F7 - Tradição e respeito no mercado.

#### 4.2.1.2.7 Variância média extraída e confiabilidade composta

Como alertam Hair *et al.* (2005), o alfa de Cronbach é uma medida que pode apresentar limitações, uma vez que não considera o erro nos indicadores. Uma solução alternativa é o cálculo da confiabilidade composta (CC) e da variância média extraída (AVE) mediante a realização de uma análise fatorial confirmatória (AFC). Dessa forma, foi feita a avaliação da variância média extraída (Average Variance Extracted – AVE) e da confiabilidade composta (*Composite Reliability – CR*). Conforme Fornell e Larcker (1981). A AVE indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. Já a medida de confiabilidade composta é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e representa o percentual de variância dos construtos, a qual é livre de erros aleatórios. A TAB. 7 apresenta os resultados para os construtos do modelo.

TABELA 7  
Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)

Fatores	AVE	CC
F1 - Aspectos emocionais	0,65	0,93
F2 - Aspectos instrumentais	0,70	0,93
F3 - Endosso social e conquista pessoal	0,78	0,93
F4 - Aparência da loja e atendimento	0,76	0,93
F5 - Conveniência	0,63	0,83
F6 - Produtos	0,70	0,88
F7 - Tradição e respeito no mercado	0,73	0,84

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Considerando que, conforme Tabachnick e Fidel (2001), a AVE deve ser superior a 0,50 e a confiabilidade composta superior a 0,70, os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram medidas de adequação da mensuração bem acima dos limites aceitáveis.

#### 4.2.1.2.8 Validade convergente

Após verificar a AVE e a CC, promoveu-se a avaliação da validade convergente das medidas (TAB. 8), buscando identificar se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse e a validade divergente, que avalia se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR *et al.*, 2005). Tais testes foram realizados por meio de uma análise fatorial confirmatória (AFC).

O método utilizado neste trabalho para avaliar a validade convergente foi o proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), que sugerem que a análise fatorial confirmatória pode ser usada para verificar se os indicadores estão significativamente relacionados aos construtos de interesse. Além disso, tais autores recomendam que seja verificada a significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 5% ou 1%, utilizando, usualmente, testes t unicaudais, em que o t crítico corresponde a 1,65 ( $\alpha = 0,05$ ) ou 2,236 ( $\alpha = 0,01$ ). Para testar os modelos fatoriais, recorreu-se ao método de estimação de mínimos quadrados generalizados, já que os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005). Para identificar os construtos latentes, fixou-se a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

TABELA 8  
Validade convergente dos construtos

(continua)					
Fatores	Variável	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
F1 - Aspectos emocionais	B5.33) Esta rede de loja me faz sentir... raiva/alegria	1,515	0,071	21,232	0,801
	B5.34) Esta rede de loja me faz sentir... frustração/satisfação	1,683	0,073	22,903	0,841
	B5.35) Esta rede de loja me faz sentir... vergonha/orgulho	1,596	0,075	21,404	0,805
	B5.36) Esta rede de loja me faz sentir... impaciente/tranquilo	2,195	0,093	23,555	0,862
	B5.37) Esta rede de loja me faz sentir... desrespeitado/respeitado	2,340	0,114	20,449	0,786
	B5.38) Esta rede de loja me faz sentir... insegurança/segurança	1,917	0,096	19,915	0,772
	B5.39) Esta rede de loja me faz sentir... mal/bem	1,578	0,082	19,340	0,763

TABELA 8  
Validade convergente dos construtos

(conclusão)					
Fatores	Variável	Reg.a	Errob	Valor Tc	Padrãod
F2 - Aspectos instrumentais	B5.3) Negocia e cobre o preço da concorrência.	1,517	0,065	23,186	0,863
	B5.5) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras.	1,286	0,063	20,265	0,789
	B5.6) Tem as menores taxas de juros do mercado.	1,554	0,064	24,350	0,890
	B5.9) Tem os menores preços do mercado.	2,005	0,113	17,732	0,721
	B5.11) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado.	1,778	0,078	22,871	0,854
	B5.12) Tem as melhores condições de pagamento do mercado.	1,858	0,075	24,697	0,896
F3 - Endosso social e conquista pessoal	B5.27) ... uma conquista pessoal.	2,732	0,114	23,991	0,888
	B5.28) .... status para os clientes.	2,575	0,117	21,922	0,837
	B5.31) ... conseguir a admiração de outras pessoas.	1,928	0,073	26,242	0,914
	B5.32) ... estar na moda.	1,942	0,077	25,224	0,893
F4 - Aparência da loja e atendimento	B5.1) Possui um bom atendimento.	1,915	0,073	26,129	0,911
	B5.2) Tem vendedores que conhecem bem os produtos que vendem.	1,870	0,073	25,635	0,901
	B5.4) Tem lojas e funcionários com ótima aparência.	1,890	0,084	22,534	0,838
	B5.40) As lojas da (questão B4.1) são... bagunçadas (desorganizadas)/organizadas	1,903	0,083	22,851	0,846
F5 - Conveniência	B5.17) Tem lojas em locais de fácil acesso para mim.	1,828	0,082	22,280	0,832
	B5.18) Tem produtos que atendem às minhas necessidades.	1,151	0,073	15,701	0,654
	B5.21) Tem lojas em locais que acho conveniente.	1,426	0,060	23,876	0,877
F6 - Produtos	B5.13) Tem grande variedade de produtos.	1,546	0,067	22,910	0,854
	B5.15) Tem grande disponibilidade de produtos em estoque.	1,291	0,062	20,672	0,799
	B5.16) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade.	1,471	0,064	23,064	0,864
F7 - Tradição e respeito no mercado	B5.22) É respeitada no mercado.	1,557	0,059	26,592	0,949
	B5.23) Tem tradição no mercado.	2,262	0,122	18,589	0,746

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991) - valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

Entende-se, portanto, que, conforme o critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991), todos os indicadores atingiram os valores mínimos necessários para atender ao pressuposto de validade convergente.

#### 4.2.1.2.9 Validade discriminante

Enquanto a validade convergente busca atestar que os itens de um construto são suficientemente correlacionados de forma a medir uma variável latente, a validade discriminante busca provar que os construtos do modelo tratam de conceitos distintos (MALHOTRA, 2006).

Para avaliar a validade discriminante dos construtos empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981), cujo procedimento consiste em fazer a análise fatorial confirmatória, por meio do método de mínimos quadrados generalizados, e comparar o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos com a variância média extraída dos construtos. Os resultados dessa análise estão apresentados na TAB. 9.

TABELA 9  
Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)

Fator 1	Fator 2	Correlação <sup>2</sup>	Discrimina
F1 - Aspectos emocionais	F2 - Aspectos instrumentais	0,04	ok
F1 - Aspectos emocionais	F3 - Endosso social e conquista pessoal	0,16	ok
F1 - Aspectos emocionais	F4 - Aparência da loja e atendimento	0,04	ok
F1 - Aspectos emocionais	F5 - Conveniência	0,06	ok
F1 - Aspectos emocionais	F6 - Produtos	0,14	ok
F1 - Aspectos emocionais	F7 - Tradição e respeito no mercado	0,13	ok
F2 - Aspectos instrumentais	F3 - Endosso social e conquista pessoal	0,15	ok
F2 - Aspectos instrumentais	F4 - Aparência da loja e atendimento	0,54	ok
F2 - Aspectos instrumentais	F5 - Conveniência	0,29	ok
F2 - Aspectos instrumentais	F6 - Produtos	0,40	ok
F2 - Aspectos instrumentais	F7 - Tradição e respeito no mercado	0,27	ok
F3 - Endosso social e conquista pessoal	F4 - Aparência da loja e atendimento	0,17	ok
F3 - Endosso social e conquista pessoal	F5 - Conveniência	0,02	ok
F3 - Endosso social e conquista pessoal	F6 - Produtos	0,16	ok
F3 - Endosso social e conquista pessoal	F7 - Tradição e respeito no mercado	0,11	ok
F4 - Aparência da loja e atendimento	F5 - Conveniência	0,24	ok
F4 - Aparência da loja e atendimento	F6 - Produtos	0,50	ok
F4 - Aparência da loja e atendimento	F7 - Tradição e respeito no mercado	0,23	ok
F5 - Conveniência	F6 - Produtos	0,53	ok
F5 - Conveniência	F7 - Tradição e respeito no mercado	0,55	ok
F6 - Produtos	F7 - Tradição e respeito no mercado	0,54	ok

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que pode se atestar a validade discriminante para todos os pares de construtos com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981).

#### 4.2.2 Conclusão da primeira fase

Após a realização de todas as etapas descritas, foi possível chegar a uma conclusão da primeira fase do levantamento, ou seja, o estabelecimento de uma escala para a medição do construto *imagem*.

Dessa forma, o construto *imagem*, validado por esta pesquisa, possui sete sub-construtos, que serão mensurados por meio de variáveis criadas com base nos itens que o compõem. O QUADRO 7 exhibe como ficaram as novas variáveis.

#### QUADRO 7

Variáveis criadas para mensurar os sete sub-construtos encontrados para medir a Imagem de lojas de eletrodomésticos

---

#### Variáveis sobre os construtos da Imagem

---

B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. – Discordo / Concordo

B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. – Discordo / Concordo

B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. – Discordo / Concordo

B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim e tem produtos que atendem às minhas necessidades. – Discordo / Concordo

B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. – Discordo / Concordo

B5.6) Em minha opinião, comprar nesta rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. – Discordo / Concordo

B5.7) Esta rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (por exemplo: Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal-estar) / Emoções positivas (por exemplo: Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)

---

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Essa escala foi empregada na segunda fase da pesquisa quantitativa, em virtude de o construto *imagem* ser no modelo ARM (utilizado como referência desta tese como base para a mensuração do poder de persuasão da propaganda) uma das dimensões a ser medida. Uma vez cumprida essa primeira etapa, o construto *imagem* pode ser medido e comparado de forma operacionalmente viável.



### 4.2.3 Segunda fase – Validação de uma escala e mensuração dos impactos dos elementos da propaganda na imagem de redes de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis

#### 4.2.3.1 Análise exploratória dos dados

##### 4.2.3.1.1 Caracterização da amostra

O GRÁF. 7 exhibe o gênero dos entrevistados. Apurou-se que 43,8% são homens e 56,2% são mulheres. O GRÁF. 8 aborda o estado civil dos entrevistados. Apurou-se que 42,6% são casados ou se encontram em uma união estável; 42,8% são solteiros; 8,2% são divorciados/separados; e 4,3% são viúvos. Não revelaram o estado civil, 2,1%.

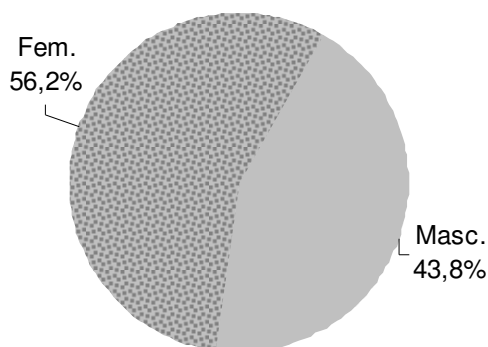


GRÁFICO 7 - Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo o gênero  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

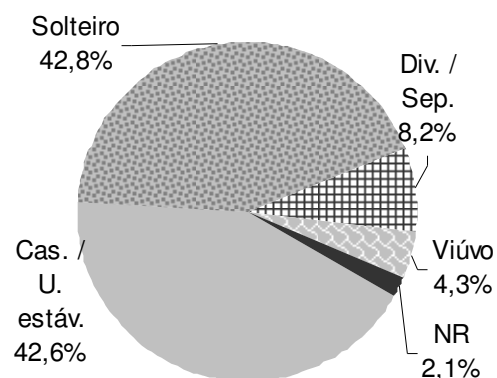


GRÁFICO 8 - Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo estado civil  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O GRÁF. 9 classifica os entrevistados conforme a idade. Apurou-se uma maior concentração nas faixas de 25 a 34 anos, 35 a 44 anos, e 45 a 54 anos, que somam 62% da amostra.

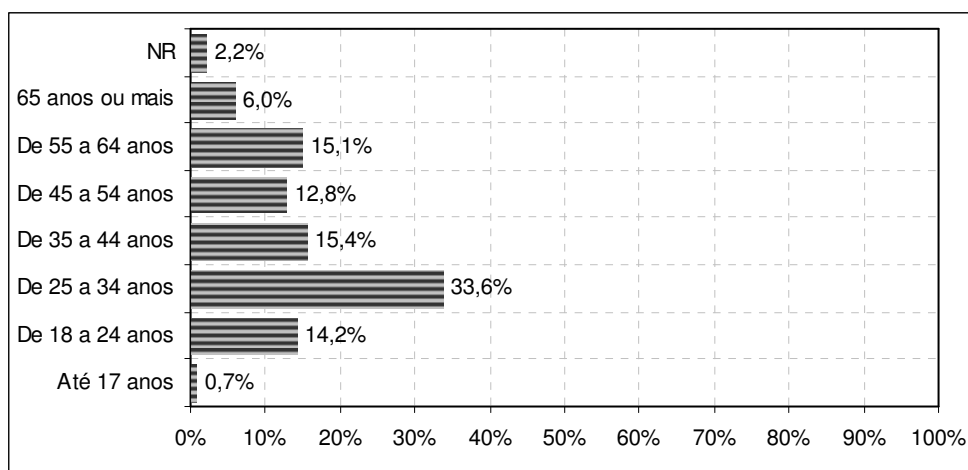


GRÁFICO 9 - Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo a idade  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O GRÁF. 10 exibe o perfil da renda familiar dos entrevistados. Observa-se uma concentração nas classes de R\$ 1.020,00 a R\$ 2.549,99 e de R\$ 2.550,00 a R\$ 5.099,99. Vale ressaltar que 3% não revelaram sua renda familiar.

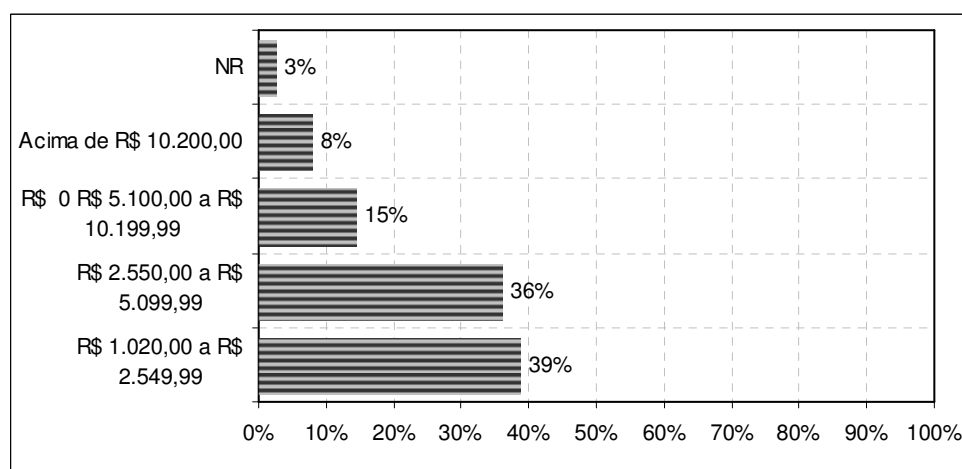


GRÁFICO 10 - Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo a renda familiar  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observa-se que 39,7% dos entrevistados concluíram o ensino médio; 23,6% possuem o ensino superior incompleto e 23,3% o completo; menos de 7% cursaram até o ensino fundamental; e aproximadamente 6% possuem pós-graduação (GRÁF. 11).

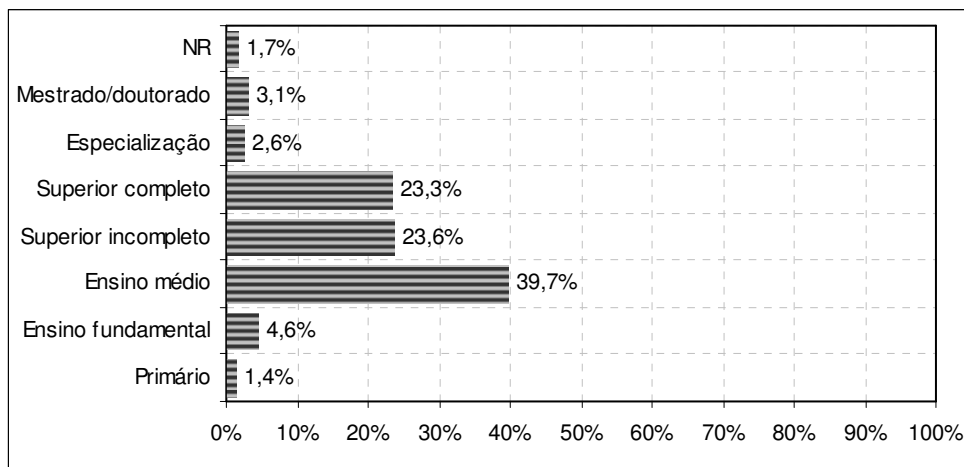


GRÁFICO 11 - Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo a escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O GRÁF. 12 mostra que 50,3% dos entrevistados não possuem filhos; 34% possuem 1 ou 2 filhos; e 15,8% possuem 3 filhos ou mais.

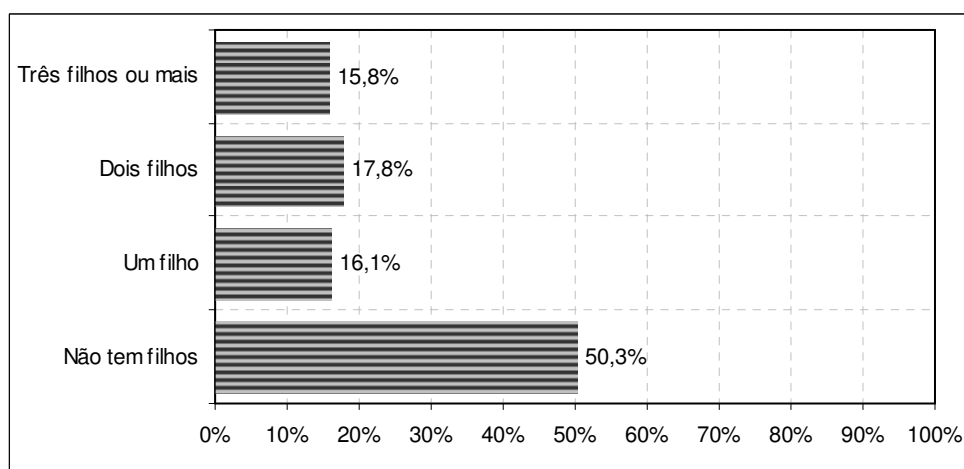


GRÁFICO 12 - Distribuição dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa, segundo o número de filhos  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O GRÁF. 13 exibe a indicação que os entrevistados fizeram sobre o varejista no qual adquiriram algum produto. Citaram a Ricardo Eletro 30,7%; o Magazine Luiza 19,2%; o Ponto Frio 22,4%; e as Casas Bahia 27,7%. O GRÁF. 14 apurou se os entrevistados haviam visto a propaganda pesquisada anteriormente. Responderam que sim 62,3%, e que não, 32,7%. Deixaram de responder 5%.

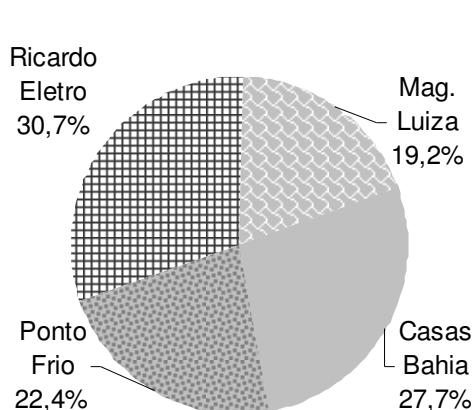


GRÁFICO 13 - Varejista no qual os entrevistados adquiriram algum produto  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

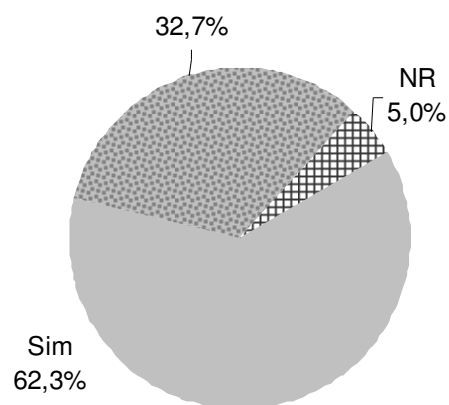


GRÁFICO 14 - Respostas dos entrevistados à pergunta se já haviam assistido a propaganda sobre a qual responderam à pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Apurou-se o percentual de entrevistados que assistiram ou não à propaganda sobre a qual responderam a pesquisa, por varejista. Os resultados estão no GRÁF.15, que revela que a propaganda mais vista foi a do Magazine Luiza, com 95%, seguindo-se Ricardo Eletro, com 74%, Casas Bahia com 60%, e Ponto Frio, com 38%.

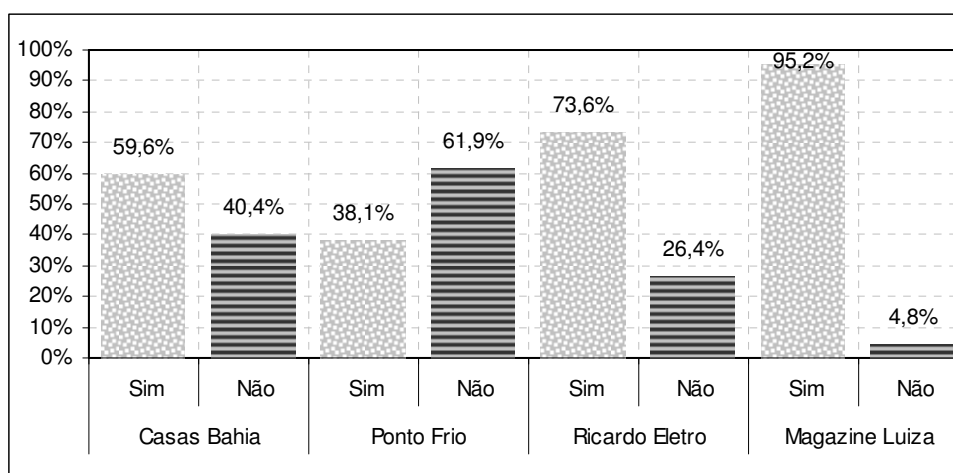


GRÁFICO 15 - Percentual dos entrevistados da 2ª fase da pesquisa que assistiram ou não a propaganda sobre a qual responderam à pesquisa, por varejista  
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

#### 4.2.3.2 Análise descritiva dos dados

A TAB. 10 apresenta a análise descritiva das variáveis da pesquisa. Verifica-se que as médias observadas para as variáveis situam para o meio da escala e os desvios padrões são, no geral, altos. Vale ressaltar que antes de realizar a análise descritiva a escala da variável B5.7 foi

transformada de -5 a +5 em uma escala de 0 a 10, de forma a ficar nos mesmos padrões das outras variáveis (assim como realizado na etapa anterior).

TABELA 10  
Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão

(continua)					
Variáveis	n	Mínimo	Máximo	Média	DP
B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam - Discordo / Concordo	582	0	10	7,77	1,96
B4.2.9) Possui imagens, cenários e objetos grandiosos - Discordo / Concordo	584	0	10	7,52	2,14
B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes - Discordo / Concordo	583	0	10	6,71	3,00
B4.2.11) Tem elementos e estímulos fora do comum ou inesperados - Discordo / Concordo	584	0	10	6,34	2,77
B4.2.12) Tem grande disponibilidade de produtos no estoque - Discordo / Concordo	583	0	10	8,15	2,06
B4.2.13) Tem as melhores condições de pagamento do mercado - Discordo / Concordo	577	0	10	6,99	2,18
B4.2.14) Tem as menores taxas de juros do mercado - Discordo / Concordo	576	0	10	6,50	2,35
B4.2.15) Tem os menores preços do mercado - Discordo / Concordo	584	0	10	6,57	2,41
B4.2.16) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado - Discordo / Concordo	579	0	10	6,70	2,51
B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras - Discordo / Concordo	579	0	10	5,31	3,19
B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência - Discordo / Concordo	580	0	10	6,70	2,93
B4.2.19) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade - Discordo / Concordo	584	0	10	8,33	1,82
B4.2.20) Tem grande variedade de produtos - Discordo / Concordo	584	0	10	8,49	1,56
B4.2.21) Apresenta os argumentos, textos e imagens... Pouco claras / muito claras	584	0	10	7,85	1,86
B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma... Pouco objetivas / muito objetivas	580	0	10	7,84	1,80
B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens... São apresentados apenas 1 vez / São apresentados muitas vezes	570	0	10	7,54	2,03
B4.2.24) Tem um tom - Suave / Agressivo	582	0	10	6,54	2,17
B4.2.25) Tem um estilo... Sem graça / engraçado	583	0	10	5,02	2,22
B4.2.26) As imagens e estímulos estão... Parados / em movimento	579	0	10	6,87	1,77
B4.2.27) Apresenta as imagens em... Baixa velocidade / Alta velocidade	582	0	10	6,92	1,77

TABELA 10  
Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão  
(continua)

Variáveis	n	Mínimo	Máximo	Média	DP
B4.2.28) Utiliza sons e ruídos...Baixos / Altos	579	0	10	7,02	1,97
B4.2.29) Apresenta informações...Incompletas / Completas	584	0	10	6,86	2,41
B4.2.30) Utiliza cores...Suaves / Fortes	582	0	10	7,19	1,91
B4.2.31) As cores da propaganda possuem... Pouco brilho / muito brilho	583	0	10	7,04	1,88
B4.2.32) A propaganda utiliza... Poucas cores / muitas cores	582	0	10	7,05	1,90
B4.3) Ao assistir a essa propaganda desta rede de lojas, qual foi a sua sensação em relação a ela? Muito negativa / Muito positiva	584	0	10	7,00	1,88
B4.4) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar ela é .... Muito agradável / Muito desagradável	580	0	10	6,64	1,87
B4.5) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é de .... Péssimo gosto / Ótimo gosto	581	0	10	6,50	1,89
B4.6) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela foi .... Mal elaborada / Bem elaborada	583	0	10	6,57	1,93
B4.7) Essa propaganda é uma das .... Piores que eu vi recentemente/ Melhores que eu vi recentemente	581	0	10	6,07	1,98
B4.8) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é .... Pior do que as da concorrência / Melhor do que as da concorrência	582	0	10	6,23	1,95
B4.9) Em sua opinião, quanto essa propaganda estimularia uma pessoa que não pretendia visitar ou comprar nessa rede de lojas a vir a considerá-la na sua próxima compra? Definitivamente não estimularia / Definitivamente estimularia	583	0	10	6,42	2,08
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	561	0	10	7,74	2,24
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado.	563	0	10	6,69	2,43
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	577	0	10	8,29	1,86
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	581	0	10	8,37	2,09
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	579	1	10	8,24	1,88

TABELA 10  
Análise descritiva dos dados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão  
(conclusão)

Variáveis	n	Mínimo	Máximo	Média	DP
B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo	569	0	10	4,33	3,18
B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (Ex. Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem est	581	0	10	7,47	1,95
B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra. - Discordo / Concordo	584	0	10	5,05	2,72
B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	581	0	10	5,94	2,58
B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto. - Discordo / Concordo	583	0	10	6,41	2,47
B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	584	0	10	5,86	2,86
B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas. - Discordo / Concordo	584	0	10	5,28	2,89

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

#### 4.2.3.2.1 Análise e tratamento dos dados ausentes

Realizou-se uma análise da extensão dos dados ausentes para cada um dos indicadores que serão utilizados no modelo, de forma a identificar a existência de padrões, assim como foi realizado na primeira fase da pesquisa. Comprovou-se que para todas as variáveis os valores observados estavam conforme os valores aceitáveis.

Como realizado na primeira fase, definiu-se que indivíduos com dados ausentes superiores a 10% seriam excluídos da amostra, pois isso afetaria a validade das respostas. Dessa forma, 66 dos 650 questionários tabulados foram excluídos. Após a exclusão de tais questionários, os dados ausentes contabilizados foram 166, o que representa 0,65% do total de respostas – ou seja, um percentual muito baixo. Dessa forma, optou-se por tratá-los pelo método de reposição pela média, conforme sugerem Hair *et al.* (2005).

#### 4.2.3.2.2 *Outliers uni e multivariados*

Para verificar a existência univariada de observações atípicas, empregou-se o mesmo método utilizado na primeira fase da pesquisa, em que os resultados foram padronizados de forma que a média da variável seja 0; o desvio padrão, 1; e os escores inferiores/superiores a |4,00| são classificados como observações atípicas. Com base nesse critério foram encontradas 18 observações consideradas *outliers* univariados, compreendendo 6 variáveis e 14 indivíduos. Entretanto, como os valores atribuídos pelos indivíduos se encontravam dentro da escala do estudo, optou-se por permanecer com tais observações.

Verificou-se também a existência de observações atípicas multivariadas, empregando a medida  $D^2$  de Mahalanobis, também conforme realizado na fase anterior da pesquisa. Dessa forma, foram encontradas 69 observações atípicas multivariadas, o que corresponde a 12% da amostra. Optou-se pela retenção dos casos atípicos, uma vez que foi considerado que tais casos representam observações influentes no momento posterior da análise.

#### 4.2.3.2.3 *Análise de normalidade*

Para analisar se os dados estão distribuídos de acordo com a curva normal, empregou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, que calcula o nível de significância para diferenças da distribuição normal. Esse foi o método também empregado na fase anterior. Significâncias inferiores a 5% para o teste de *Kolmogorov-Smirnov* atestam que os dados não seguem uma distribuição normal (TAB. 11).

TABELA 11  
Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal

Variável	(continua)	
	Est.	Sig.
B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam - Discordo / Concordo	3,922	0,000
B4.2.9) Possui imagens, cenários e objetos grandiosos - Discordo / Concordo	4,133	0,000
B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes - Discordo / Concordo	3,717	0,000
B4.2.11) Tem elementos e estímulos fora do comum ou inesperados - Discordo / Concordo	3,074	0,000
B4.2.12) Tem grande disponibilidade de produtos no estoque - Discordo / Concordo	4,563	0,000
B4.2.13) Tem as melhores condições de pagamento do mercado - Discordo / Concordo	3,669	0,000
B4.2.14) Tem as menores taxas de juros do mercado - Discordo / Concordo	3,113	0,000
B4.2.15) Tem os menores preços do mercado - Discordo / Concordo	3,491	0,000



TABELA 11  
 Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal  
 (continua)

Variável	Est.	Sig.
B4.2.16) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado - Discordo / Concordo	3,347	0,000
B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras - Discordo / Concordo	3,208	0,000
B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência - Discordo / Concordo	3,843	0,000
B4.2.19) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade - Discordo / Concordo	4,379	0,000
B4.2.20) Tem grande variedade de produtos - Discordo / Concordo	4,653	0,000
B4.2.21) Apresenta os argumentos, textos e imagens... Pouco claras / muito claras	3,636	0,000
B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma... Pouco objetivas / Muito objetivas	3,323	0,000
B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens... São apresentados apenas 1 vez / São apresentados muitas vezes	3,330	0,000
B4.2.24) Tem um tom - Suave / Agressivo	2,511	0,000
B4.2.25) Tem um estilo... Sem graça / engraçado	5,468	0,000
B4.2.26) As imagens e estímulos estão... Parados / Em movimento	3,208	0,000
B4.2.27) Apresenta as imagens em... Baixa velocidade / Alta velocidade	3,172	0,000
B4.2.28) Utiliza sons e ruídos... Baixos / Altos	2,952	0,000
B4.2.29) Apresenta informações... Incompletas / Completas	4,086	0,000
B4.2.30) Utiliza cores... Suaves / Fortes	2,997	0,000
B4.2.31) As cores da propaganda possuem... Pouco brilho / Muito brilho	3,083	0,000
B4.2.32) A propaganda utiliza... Poucas cores / muitas cores	3,119	0,000
B4.3) Ao assistir a essa propaganda desta rede de lojas, qual foi a sua sensação em relação a ela? Muito negativa / Muito positiva	3,831	0,000
B4.4) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar ela é .... Muito desagradável / Muito agradável	3,745	0,000
B4.5) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é de .... Péssimo gosto / Ótimo gosto	3,377	0,000
B4.6) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela foi .... Mal elaborada / Bem elaborada	2,980	0,000
B4.7) Essa propaganda é uma das .... Piores que eu vi recentemente/ Melhores que eu vi recentemente	4,372	0,000
B4.8) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é .... Pior do que as da concorrência / Melhor do que as da concorrência	4,420	0,000
B4.9) Em sua opinião, quanto essa propaganda estimularia uma pessoa que não pretendia visitar ou comprar nessa rede de lojas a vir a considerá-la na sua próxima compra? Definitivamente não estimularia / Definitivamente estimularia	3,123	0,000
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	4,847	0,000
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	3,194	0,000
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	4,583	0,000
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	5,362	0,000

TABELA 11  
 Teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar se os dados seguem uma distribuição normal  
 (conclusão)

Variável	Est.	Sig.
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	4,697	0,000
B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo	3,865	0,000
B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (Ex. Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)	4,128	0,000
B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra. - Discordo / Concordo	2,898	0,000
B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	3,133	0,000
B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto. - Discordo / Concordo	2,599	0,000
B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	3,571	0,000
B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas. - Discordo / Concordo	3,539	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A partir dos testes estatísticos, verificou-se que os dados neste estudo violam a premissa de normalidade uni e, conseqüentemente, multivariada. Neste caso, Hair *et al.* (2005) demonstram algumas transformações possíveis para se alcançar a normalidade. Entretanto, ressaltam que tais transformações nos dados podem dificultar a interpretação dos resultados.

De outro lado, os mesmos autores apontam que em estudos com amostras grandes, como este trabalho, os efeitos negativos da não normalidade tendem a ser menos danosos. Tal argumentação foi considerada, e optou-se por não realizar nenhuma transformação nos dados, já que isso poderia trazer riscos à interpretação dos resultados.

A característica da não normalidade, no entanto, foi considerada para guiar a escolha do método de análise fatorial e de estimação dos parâmetros de modelagem de equações estruturais. Os métodos escolhidos devem ser os mais robustos a não normalidade.

#### 4.2.3.2.4 Análise de linearidade

Nesta fase da pesquisa, foi utilizado também o coeficiente de correlação de *Pearson* (MALHOTRA, 2006), de modo a verificar a linearidade das relações entre os dados da

pesquisa. Ressalta-se que foram observadas 81 relações não significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 8,6% das correlações possíveis.

Deu-se prosseguimento às análises, pois considerou-se que os efeitos não lineares encontrados representam apenas uma pequena parcela da variação desse tipo de associação entre os indicadores, não implicando, portanto, falta de linearidade (HAIR *et al.*, 2005) ou perda substancial da informação contida na matriz de dados (RAMALHO, 2006).

#### *4.2.3.2.5 Análise da fidedignidade dos dados*

##### *4.2.3.2.5.1 Dimensionalidade dos construtos e confiabilidade interna*

De modo a verificar a dimensionalidade e confiabilidade dos construtos desta fase da pesquisa, foram utilizados os mesmos métodos empregados na primeira fase. Como método de extração, também se utilizou a extração de “fatores por eixos principais”. Quanto ao método de rotação, foi utilizado o Varimax. Os outros critérios adotados estão descritos no QUADRO 7, apresentado na fase anterior.

Inicialmente foi feita a AFE para cada construto do modelo, buscando identificar se o número de fatores obtidos para a amostra corresponde às dimensões teóricas às quais se referem os construtos. A primeira análise realizada foi para o construto composição do comercial. A solução fatorial encontrada demonstrou a existência de cinco fatores. Apresentou um KMO de 0,878 e o TEB apresentou significância inferior a 1%. A TAB. 12 exibe a solução fatorial.

TABELA 12  
Solução fatorial do construto composição do comercial

Fatores	Variável	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach <sup>d</sup>
RP1 - Elementos sensoriais	B4.2.31) As cores da propaganda possuem... Pouco brilho / muito brilho		0,746	0,848	0,892
	B4.2.30) Utiliza cores...Suaves / Fortes		0,735	0,834	
	B4.2.32) A propaganda utiliza... Poucas cores / Muitas cores		0,716	0,832	
	B4.2.27) Apresenta as imagens em...Baixa velocidade / Alta velocidade	19%	0,624	0,751	
	B4.2.28) Utiliza sons e ruídos...Baixos / Altos		0,625	0,746	
	B4.2.26) As imagens e estímulos estão...Parados / em movimento		0,505	0,658	
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	B4.2.15) Tem os menores preços do mercado - Discordo / Concordo		0,880	0,897	0,929
	B4.2.16) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado - Discordo / Concordo		0,780	0,844	
	B4.2.14) Tem as menores taxas de juros do mercado - Discordo / Concordo	18%	0,804	0,841	
	B4.2.13) Tem as melhores condições de pagamento do mercado - Discordo / Concordo		0,750	0,790	
	B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência - Discordo / Concordo		0,729	0,764	
RP2 - Elementos de estilo	B4.2.11) Tem elementos e estímulos fora do comum ou inesperados - Discordo / Concordo		0,712	0,792	0,816
	B4.2.9) Possui imagens, cenários e objetos grandiosos - Discordo / Concordo		0,744	0,777	
	B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes - Discordo / Concordo	12%	0,615	0,750	
	B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam - Discordo / Concordo		0,703	0,722	
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	B4.2.20) Tem grande variedade de produtos - Discordo / Concordo		0,803	0,864	0,74
	B4.2.19) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade - Discordo / Concordo		0,769	0,831	
	B4.2.12) Tem grande disponibilidade de produtos no estoque - Discordo / Concordo	12%	0,554	0,654	
	B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras - Discordo / Concordo		0,541	0,625	
RP3 - Clareza, objetividade e repetição	B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma...Pouco objetivas / muito objetivas		0,859	0,856	0,834
	B4.2.21) Apresenta os argumentos, textos e imagens...Pouco claras / muito claras	11%	0,813	0,831	
	B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens... São apresentados apenas 1 vez / São apresentados muitas vezes		0,633	0,663	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: VE<sup>a</sup> – Variância explicada do fator; h<sup>2b</sup> – Comunalidade da variável; CF<sup>c</sup> – Carga fatorial.

Para se chegar a essa solução fatorial, foi necessário eliminar três variáveis, porque apresentaram comunalidade ou carga fatorial inferior a 0,500, que são:

- “B4.2.24) Tem um tom - Suave / agressivo”.
- “B4.2.25) Tem um estilo...Sem graça / engraçado”.
- “B4.2.29) Apresenta informações...Incompletas / completas”.

A TAB. 13 apresenta a solução encontrada para o construto avaliação do comercial. O KMO foi de 0,881 e o TEB apresentou significância inferior a 1%. Vale ressaltar que o construto apresentou uma solução adequada para todos os parâmetros, não sendo necessária a exclusão de nenhuma variável.

TABELA 13  
Solução fatorial do construto avaliação do comercial

Construto	Variável	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach <sup>d</sup>
Avaliação do comercial	B4.3) Ao assistir a essa propaganda desta rede de lojas, qual foi a sua sensação em relação a ela? Muito negativa / Muito positiva		0,742	0,903	
	B4.4) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar ela é .... Muito desagradável / Muito agradável		0,811	0,901	
	B4.5) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é de .... Péssimo gosto / Ótimo gosto		0,816	0,869	
	B4.6) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela foi .... Mal elaborada / Bem elaborada	73%	0,756	0,865	0,936
	B4.7) Essa propaganda é uma das .... Piores que eu vi recentemente/ Melhores que eu vi recentemente		0,748	0,862	
	B4.8) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é .... Pior do que as da concorrência / Melhor do que as da concorrência		0,661	0,813	
	B4.9) Em sua opinião, quanto essa propaganda estimularia uma pessoa que não pretendia visitar ou comprar nessa rede de lojas a vir a considerá-la na sua próxima compra? Definitivamente não estimularia / Definitivamente estimularia		0,566	0,753	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A TAB. 14 apresenta a solução encontrada para o construto imagem da empresa. O KMO foi de 0,698 e o TEB apresentou significância inferior a 1%.

TABELA 14  
Solução fatorial do construto imagem da empresa

Construto	Variável	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach <sup>d</sup>
Imagem da empresa	B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo		0,463	0,812	
	B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	52%	0,540	0,766	0,759
	B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo		0,659	0,735	
	B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo		0,360	0,680	
	B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo		0,587	0,600	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: VE<sup>a</sup> – Variância explicada do fator; h<sup>2b</sup> – Comunalidade da variável; CF<sup>c</sup> – Carga fatorial.

Para se chegar a essa solução fatorial, foi necessário eliminar duas variáveis, porque apresentaram comunalidade inferior a 0,500, que são:

- “B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo”.
- “B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (por exemplo: Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)”.

Apesar de o construto ter apresentado uma solução fatorial com VE inferior a 60% optou-se por prosseguir com as análises e verificar se na fase da análise fatorial confirmatória tal construto se adequaria aos parâmetros estabelecidos de validade convergente, discriminante, variância média extraída e confiabilidade composta.

Por fim, a TAB. 15 apresenta a solução encontrada para os construtos *intenção de compra* e *comunicação boca a boca*. Os KMOs foram respectivamente de 0,902 e 0,931 e os TEBs apresentaram significância inferior a 1%. A solução fatorial adequada foi encontrada sem a necessidade de eliminar nenhuma variável para nenhum dos fatores.

TABELA 15  
Solução fatorial dos construtos intenção de compra e comunicação boca a boca

Construto	Variável	VE <sup>a</sup>	H <sup>2b</sup>	CF <sup>c</sup>	Alfa de Cronbach <sup>d</sup>
Intenção de compra	B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra. - Discordo / Concordo		0,776	0,951	0,902
	B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	85%	0,904	0,926	
	B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto. - Discordo / Concordo		0,857	0,881	
Comunicação boca a boca	B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	94%	0,936	0,967	0,931
	B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas. - Discordo / Concordo		0,936	0,967	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: VE<sup>a</sup> – Variância explicada do fator; h<sup>2b</sup> – Comunalidade da variável; CF<sup>c</sup> – Carga fatorial.

#### 4.2.3.2.5.2 Variância média extraída e confiabilidade composta

Na TAB. 16 são apresentados os resultados da variância média extraída e da confiabilidade composta para os construtos do modelo, conforme foi realizado na fase anterior da pesquisa.

TABELA 16  
Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)

Construto	AVE	CC
Avaliação do comercial	72%	95%
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	68%	91%
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	57%	84%
RP1 - Elementos sensoriais	56%	88%
RP2 - Elementos de estilo	60%	85%
RP3 - Objetividade, clareza e repetição	64%	83%
Intenção de compra	78%	91%
Comunicação boca a boca	87%	93%
Imagem da empresa	51%	84%

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Considerando que, conforme Tabachnick e Fidel (2001), a AVE deve ser superior a 0,50 e a confiabilidade composta superior a 0,70, os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram medidas de adequação da mensuração acima dos limites aceitáveis. Vale ressaltar aqui que, apesar de o construto *imagem* da empresa ter apresentado uma variância extraída abaixo do limite aceitável na AFE, na AFC ela atendeu aos parâmetros mínimos exigidos, sendo possível prosseguir com ele nas análises.

#### 4.2.3.2.5.3 Validade convergente

Para avaliar a validade convergente, também foi empregado o método proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), que sugerem que a análise fatorial confirmatória pode ser usada para verificar se os indicadores estão significativamente relacionados aos construtos de interesse. Além disso, tais autores recomendam que seja verificada a significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes t unicaudais, em que o t crítico corresponde a 1,65 ( $\alpha = 0,05$ ) ou 2,236 ( $\alpha = 0,01$ ). Para testar os modelos fatoriais, recorreu-se ao método de estimação de mínimos quadrados generalizados, já que os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005). Para identificar os construtos latentes, fixou-se a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

TABELA 17  
Validade convergente dos construtos

(continua)					
Construtos	Variável	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
Avaliação do comercial	B4.3) Ao assistir a essa propaganda desta rede de lojas, qual foi a sua sensação em relação a ela? Muito negativa / Muito positiva	1,366	0,064	21,477	0,870
	B4.4) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar ela é .... Muito desagradável / Muito agradável	1,495	0,059	25,130	0,937
	B4.5) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é de .... Péssimo gosto / Ótimo gosto	1,458	0,062	23,444	0,911
	B4.6) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela foi .... Mal elaborada / Bem elaborada	1,325	0,068	19,566	0,851
	B4.7) Essa propaganda é uma das .... Piores que eu vi recentemente/ Melhores que eu vi recentemente	1,185	0,070	16,861	0,839
	B4.8) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é .... Pior do que as da concorrência / Melhor do que as da concorrência	1,025	0,071	14,439	0,797
	B4.9) Em sua opinião, quanto essa propaganda estimularia uma pessoa que não pretendia visitar ou comprar nessa rede de lojas a vir a considerá-la na sua próxima compra? Definitivamente não estimularia / Definitivamente estimularia	1,187	0,079	15,075	0,704



TABELA 17  
Validade convergente dos construtos

(continua)

Fatores	Variável	Reg.a	Errob	Valor Tc	Padrão <sup>d</sup>
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	B4.2.13) Tem as melhores condições de pagamento do mercado - Discordo / Concordo	1,398	0,076	18,408	0,802
	B4.2.14) Tem as menores taxas de juros do mercado - Discordo / Concordo	1,607	0,080	20,173	0,838
	B4.2.15) Tem os menores preços do mercado - Discordo / Concordo	1,807	0,077	23,537	0,931
	B4.2.16) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado - Discordo / Concordo	1,577	0,085	18,585	0,802
	B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência - Discordo / Concordo	1,603	0,104	15,484	0,721
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	B4.2.12) Tem grande disponibilidade de produtos no estoque - Discordo / Concordo	1,083	0,078	13,908	0,664
	B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras - Discordo / Concordo	1,655	0,125	13,197	0,603
	B4.2.19) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade - Discordo / Concordo	1,401	0,065	21,539	0,856
	B4.2.20) Tem grande variedade de produtos - Discordo / Concordo	1,211	0,055	21,975	0,857
RP1 - Elementos sensoriais	B4.2.26) As imagens e estímulos estão...Parados / em movimento	0,818	0,070	11,643	0,591
	B4.2.27) Apresenta as imagens em...Baixa velocidade / Alta velocidade	0,852	0,068	12,572	0,709
	B4.2.28) Utiliza sons e ruídos...Baixos / Altos	0,851	0,074	11,572	0,623
	B4.2.30) Utiliza cores...Suaves / Fortes	1,299	0,066	19,553	0,800
	B4.2.31) As cores da propaganda possuem... Pouco brilho / muito brilho	1,389	0,062	22,511	0,890
	B4.2.32) A propaganda utiliza... Poucas cores/ Muitas cores	1,327	0,064	20,834	0,843
RP2 - Elementos de estilo	B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam - Discordo / Concordo	1,567	0,069	22,851	0,887
	B4.2.9) Possui imagens, cenários e objetos grandiosos - Discordo / Concordo	1,705	0,075	22,678	0,872
	B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes - Discordo / Concordo	1,211	0,113	10,761	0,556
	B4.2.11) Tem elementos e estímulos fora do comum ou inesperados - Discordo / Concordo	1,581	0,102	15,504	0,724
RP3 - Clareza, objetividade e repetição	B4.2.21) Apresenta os argumentos, textos e imagens...Pouco claras / muito claras	1,415	0,066	21,532	0,878
	B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma...Pouco objetivas / muito objetivas	1,398	0,061	23,077	0,932
	B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens... São apresentados apenas 1 vez / São apresentados muitas vezes	0,779	0,077	10,065	0,522
Intenção de compra	B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra. - Discordo / Concordo	1,851	0,095	19,545	0,806
	B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	2,072	0,081	25,456	0,936
	B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto. - Discordo / Concordo	1,835	0,081	22,728	0,895

TABELA 17  
Validade convergente dos construtos

					(conclusão)	
Fatores	Variável	Reg.a	Errob	Valor Tc	Padrão <sup>d</sup>	
Comunicação boca a boca	B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo			2,387 0,092	25,815	0,962
	B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas. - Discordo / Concordo			2,196 0,097	22,649	0,901
Imagem da empresa	B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo			1,174 0,084	13,907	0,702
	B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo			1,218 0,094	12,952	0,694
	B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo			1,321 0,066	20,048	0,852
	B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo			0,933 0,083	11,244	0,568
	B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo			1,135 0,073	15,572	0,719

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi – valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

Entende-se, portanto, que, conforme o critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991), todos os indicadores atingiram os valores mínimos necessários para atender ao pressuposto de validade convergente.

#### 4.2.3.2.5.4 Validade discriminante

Para avaliar a validade discriminante dos construtos, também foi empregado o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981), que, por meio da análise fatorial Confirmatória, o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos são comparados com a variância média extraída dos construtos. Os resultados dessa análise estão apresentados na TAB. 18.

TABELA 18  
Validade discriminante dos construtos por meio do método de Fornell e Larcker (1981)

(continua)

Construto 1	Construto 2	Correlação <sup>2</sup>	AVE 1	AVE 2	Discriminam
Avaliação do comercial	CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	28%	72%	68%	Sim
Avaliação do comercial	CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	34%	72%	57%	Sim
Avaliação do comercial	RP1 - Elementos sensoriais	2%	72%	56%	Sim
Avaliação do comercial	RP2 - Elementos de estilo	28%	72%	60%	Sim
Avaliação do comercial	RP3 - Clareza, objetividade e repetição	25%	72%	64%	Sim
Avaliação do comercial	Imagem	32%	72%	51%	Sim
Avaliação do comercial	Intenção de compra	38%	72%	78%	Sim
Avaliação do comercial	Comunicação boca a boca	25%	72%	87%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	42%	68%	57%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	RP1 - Elementos sensoriais	5%	68%	56%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	RP2 - Elementos de estilo	23%	68%	60%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	RP3 - Clareza, objetividade e repetição	12%	68%	64%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	Imagem da empresa	25%	68%	51%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	Intenção de compra	24%	68%	78%	Sim
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	Comunicação boca a boca	16%	68%	87%	Sim
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	RP1 - Elementos sensoriais	5%	57%	56%	Sim
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	RP2 - Elementos de estilo	27%	57%	60%	Sim
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	RP3 - Clareza, objetividade e repetição	19%	57%	64%	Sim
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	Imagem da empresa	50%	57%	51%	Sim
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	Intenção de compra	25%	57%	78%	Sim
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	Comunicação boca a boca	18%	57%	87%	Sim
RP1 - Elementos sensoriais	RP2 - Elementos de estilo	7%	56%	60%	Sim
RP1 - Elementos sensoriais	RP3 - Clareza, objetividade e repetição	10%	56%	64%	Sim
RP1 - Elementos sensoriais	Imagem da empresa	1%	56%	51%	Sim
RP1 - Elementos sensoriais	Intenção de compra	2%	56%	78%	Sim
RP1 - Elementos sensoriais	Comunicação boca a boca	2%	56%	87%	Sim

TABELA 18  
Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)  
(conclusão)

Construto 1	Construto 2	Correlação <sup>2</sup>	AVE 1	AVE 2	Discriminam
RP2 - Elementos de estilo	RP3 – Clareza, objetividade e repetição	13%	60%	64%	Sim
RP2 - Elementos de estilo	Imagem da empresa	19%	60%	51%	Sim
RP2 - Elementos de estilo	Intenção de compra	14%	60%	78%	Sim
RP2 - Elementos de estilo	Comunicação boca a boca	12%	60%	87%	Sim
RP3 – Clareza, objetividade e repetição	Imagem da empresa	12%	64%	51%	Sim
RP3 – Clareza, objetividade e repetição	Intenção de compra	11%	64%	78%	Sim
RP3 – Clareza, objetividade e repetição	Comunicação boca a boca	6%	64%	87%	Sim
Intenção de compra	Imagem da empresa	34%	78%	51%	Sim
Comunicação boca a boca	Imagem da empresa	23%	87%	51%	Sim
Intenção de compra	Comunicação boca a boca	54%	78%	87%	Sim

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os resultados mostram que pode se atestar a validade discriminante para todos os pares de construtos com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981).

Vale ressaltar aqui que, apesar de o construto *imagem* da empresa ter apresentado problemas na fase da análise fatorial exploratória, ele atendeu a todos os critérios, mostrando possuir validade convergente e discriminante, bem como AVE e CC, dentro dos limites aceitáveis na literatura. Dessa forma, foi possível prosseguir com a validade nomológica do modelo de mensuração proposto na pesquisa.

#### 4.2.3.2.5.5 Validade nomológica

Para Netemeyer *et al.* (2003), a validade nomológica compreende o terceiro componente da validade de construto e verifica se os construtos se comportam de acordo com uma rede de relacionamentos, supostamente causais, conhecida como "cadeia nomológica". De fato, uma cadeia nomológica nada mais é que a representação teórica de um fenômeno composto por construtos teóricos, variáveis observáveis e latentes, e as relações entre os componentes da teoria (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2009). Notadamente, tais relacionamentos são expressos na forma de hipóteses suportadas pela literatura e teorias subjacentes. Para testar o modelo teórico, toma-se como base a metodologia de modelagem de equações estruturais (MEE), por meio do software AMOS 5.0.

Para tanto, foi também utilizado o método de equações estruturais, que de acordo com Mackenzie (2001), tem sido uma abordagem usualmente empregada em *marketing* para avaliar relações de causalidade, pois:

- a. leva em conta o erro de mensuração;
- b. aumenta o controle dos efeitos de manipulações experimentais;
- c. é capaz de testar estruturas teóricas complexas;
- d. consegue conjugar abordagens macro e micro; e
- e. oferece indícios robustos de validade e confiabilidade.

Apesar de o termo método de equações estruturais fazer referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas, em *marketing* é usual compreender o termo enquanto uma técnica que visa compreender a relação entre:

- a. variáveis observadas, denominadas de "indicadores", e suas respectivas variáveis latentes, denominadas "construtos latentes" e erros de mensuração;
- b. diversas variáveis latentes, isto é, a relação entre diversos construtos teóricos.

Em suma, assume-se que os indicadores mensurados são reflexos dos construtos latentes de interesse somados a um erro de mensuração.

Como os dados da pesquisa não atenderam ao pressuposto da normalidade, o método de estimação dos parâmetros na MEE escolhido foi o de mínimos quadrados generalizados. Segundo Mingoti (2005), os estimadores desta função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados.

Para rodar o modelo, considerou-se o construto de segunda ordem *composição do comercial* como reflexivo. De acordo com Brei e Neto (2006), em um modelo reflexivo a direção da causalidade vai do construto para seus indicadores. Isso quer dizer que mudanças no construto causam variações nos itens. Fixou-se a variância do erro do construto *composição do comercial* em 1 para estabelecer a escala de medição do construto e calcular a significância do impacto deste construto nos demais. A FIG. 8 exibe o resultado do modelo.

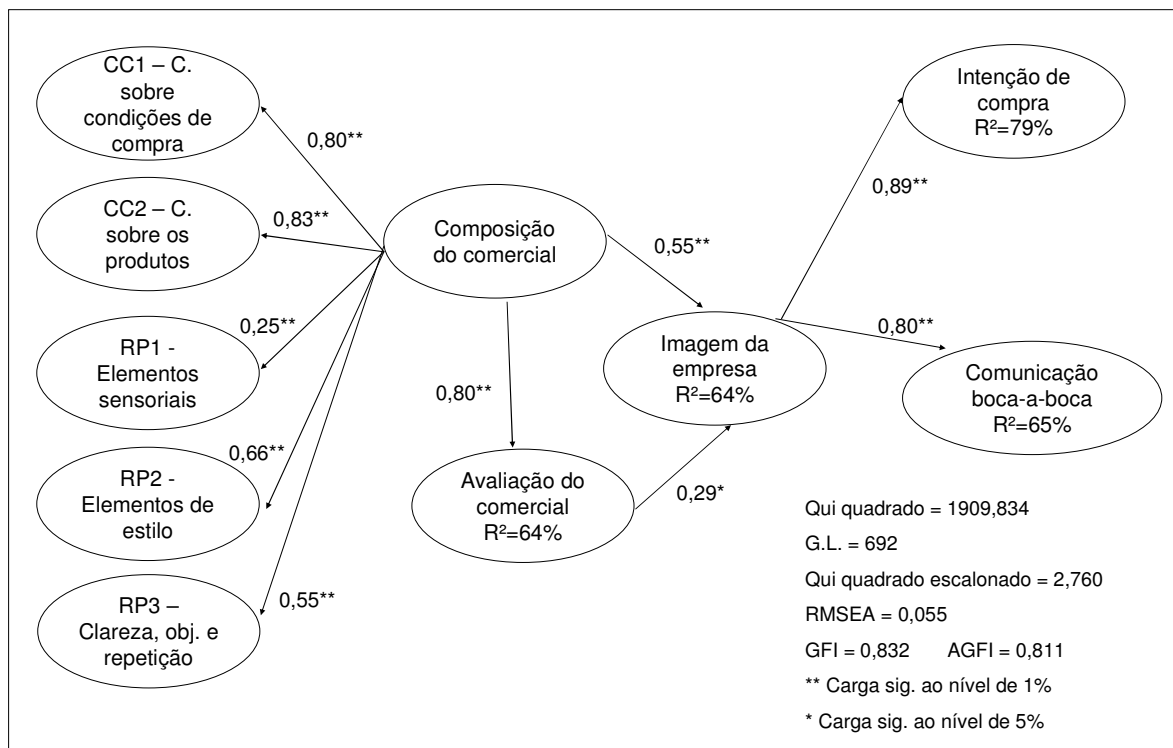


FIGURA 8 - Modelo hipotético de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nota: Optou-se por mostrar no modelo apenas as relações entre os construtos. As relações entre as variáveis e os construtos serão exibidas posteriormente, sob a forma de tabela.

O construto *composição do comercial* é composto de cinco subconstrutos, sendo que o CC2 – Conteúdo do comercial sobre os produtos é o que apresenta o maior peso (0,83), seguido de CC1 – Conteúdo do comercial sobre as condições de compra (0,80). Em seguida, aparece o RP2 – Elementos de estilo, com uma carga de 0,66, e RP3 – Clareza, objetividade e repetição, com uma carga de 0,55. O que apresenta o menor peso é o construto RP1 – Elementos sensoriais (0,25).

O construto *composição do comercial* é responsável por 64% das variações no construto *avaliação do comercial*. Já 64% do construto *imagem da empresa* é explicada pelos construtos *composição do comercial* e *avaliação do comercial*, sendo que o primeiro possui peso de 0,55, enquanto o segundo contribui com apenas 0,29.

Além disso, *imagem da empresa* é responsável por 79% das variações de *intenção de compra* e 65% das variações de *comunicação boca a boca*.

A TAB. 19 apresenta as cargas da regressão e sua significância, além da carga padronizada. Como já foi mencionado, as relações são significativas ao nível de 5% ou 1% quando o  $t$  crítico é de 1,65 ( $\alpha = 0,05$ ) ou 2,236 ( $\alpha = 0,01$ ). Observa-se que todas as variáveis apresentaram relação significativa com seus construtos. As relações entre os construtos listadas na TAB. 19 já foram abordadas na FIG. 8.

TABELA 19  
Estimativas de mensuração do modelo proposto – apenas relações entre os construtos

Construto dependente	Construto independente	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
Composição do comercial	Avaliação do comercial	1,117	0,072	15,405	0,798
Avaliação do comercial	Imagem da empresa	0,229	0,064	3,572	0,287
Composição do comercial	Imagem da empresa	0,620	0,101	6,131	0,554
Imagem da empresa	Intenção de compra	1,514	0,135	11,230	0,891
Imagem da empresa	Comunicação boca a boca	1,706	0,142	12,042	0,803
Composição do comercial	RP1 - Elementos sensoriais	0,282	0,069	4,106	0,246
Composição do comercial	RP2 - Elementos de estilo	1,034	0,079	13,121	0,661
Composição do comercial	RP3 – Clareza, objetividade e repetição	0,731	0,077	9,506	0,549
Composição do comercial	CC1 - Conteúdo sobre as condições de compra	1,182	0,083	14,220	0,796
Composição do comercial	CC2 –Conteúdo sobre os produtos	0,807	0,078	10,344	0,829

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

O construto *avaliação do comercial* é formado por sete variáveis. A variável que possui maior peso em sua formação é a B4.4, que trata sobre o extremos Desagradável / Agradável. A de menor peso é a B4.9, que trata sobre o extremos Definitivamente não estimularia / Definitivamente estimularia alguém que não pretendia visitar ou comprar na rede de lojas a mudar de opinião. A relação com as outras variáveis podem ser observadas na TAB. 20.

TABELA 20  
Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre o  
construto avaliação do comercial e suas variáveis

Construto	Variáveis	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
Avaliação do comercial	B4.3) Ao assistir a essa propaganda desta rede de lojas, qual foi a sua sensação em relação a ela? Muito negativa / Muito positiva	1,000	-	-	0,874
	B4.4) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar ela é .... Muito desagradável / Agradável	1,065	0,036	29,518	0,936
	B4.5) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é de .... Péssimo gosto / Ótimo gosto	1,056	0,043	24,418	0,914
	B4.6) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela foi .... Mal elaborada / Bem elaborada	0,942	0,047	20,248	0,849
	B4.7) Essa propaganda é uma das .... Piores que eu vi recentemente/ Melhores que eu vi recentemente	0,833	0,047	17,803	0,836
Avaliação do comercial	B4.8) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é .... Pior do que as da concorrência / Melhor do que as da concorrência	0,737	0,047	15,602	0,798
	B4.9) Em sua opinião, quanto essa propaganda estimularia uma pessoa que não pretendia visitar ou comprar nessa rede de lojas a vir a considerá-la na sua próxima compra? Definitivamente não estimularia / Definitivamente estimularia	0,921	0,052	17,747	0,733

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

O subconstruto CC1 – Conteúdo do comercial sobre as condições de compra é composto de cinco variáveis. A que apresenta maior peso é a B4.2.15) Tem os menores preços do mercado - Discordo / Concordo com uma carga padronizada de 0,934. A que apresenta o menor peso é B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência - Discordo / Concordo, com uma carga de 0,744.

O subconstruto CC2 – Conteúdo do comercial sobre os produtos é composto de quatro variáveis. A que apresenta a maior carga padronizada é B4.2.20) Tem grande variedade de produtos - Discordo / Concordo (0,835). A que apresenta a menor carga é B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras - Discordo / Concordo (0,609).

O subconstruto RP1 - Elementos sensoriais é composto de seis variáveis. A que apresenta o maior peso padronizado é B4.2.31) As cores da propaganda possuem... Pouco brilho / Muito



brilho (0,884). A que apresenta o menor peso padronizado é a variável B4.2.28) Utiliza sons e ruídos...Baixos / Altos (0,458).

O subconstruto RP2 – Elementos de estilo é composto por quatro variáveis. A que apresenta a maior carga padronizada é B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam - Discordo / Concordo (0,888). A que apresenta a menor carga padronizada é B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes - Discordo / Concordo (0,538).

O subconstruto RP3 – Clareza, objetividade e repetição é formado por três variáveis. A que apresenta a maior carga padronizada é B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma...Pouco objetivas / Muito objetivas (0,923). A que apresenta a menor carga padronizada é a variável B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens... São apresentados apenas 1 vez / São apresentados muitas vezes (0,421).

As relações das outras variáveis com seus respectivos construtos podem ser observadas na TAB. 21.

TABELA 21  
Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre os construtos reflexivos do construto  
Composição do comercial e suas variáveis

(continua)

Subconstruto	Variável	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
CC1 – Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	B4.2.13) Tem as melhores condições de pagamento do mercado - Discordo / Concordo	1,000	-	-	0,818
	B4.2.14) Tem as menores taxas de juros do mercado - Discordo / Concordo	1,127	0,050	22,409	0,848
	B4.2.15) Tem os menores preços do mercado - Discordo / Concordo	1,262	0,055	22,898	0,934
	B4.2.16) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado - Discordo / Concordo	1,109	0,058	19,039	0,815
	B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência - Discordo / Concordo	1,158	0,065	17,785	0,744
CC2 – Conteúdos do comercial sobre os produtos	B4.2.12) Tem grande disponibilidade de produtos no estoque - Discordo / Concordo	1,000	-	-	0,624
	B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras - Discordo / Concordo	1,722	0,168	10,266	0,609
	B4.2.19) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade - Discordo / Concordo	1,317	0,110	11,935	0,834
	B4.2.20) Tem grande variedade de produtos - Discordo / Concordo	1,139	0,092	12,443	0,835

TABELA 21  
Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre os construtos reflexivos do construto  
Composição do comercial e suas variáveis

(conclusão)

Construto	Variáveis	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
RP1 - Elementos sensoriais	B4.2.26) As imagens e estímulos estão...Parados / em movimento	0,513	0,063	8,150	0,464
	B4.2.27) Apresenta as imagens em...Baixa velocidade / Alta velocidade	0,441	0,056	7,847	0,511
	B4.2.28) Utiliza sons e ruídos...Baixos / Altos	0,480	0,060	8,028	0,458
	B4.2.30) Utiliza cores...Suaves / Fortes	1,000	-	-	0,759
	B4.2.31) As cores da propaganda possuem... Pouco brilho / muito brilho	1,154	0,066	17,483	0,884
	B4.2.32) A propaganda utiliza... Poucas cores / muitas cores	1,113	0,067	16,742	0,835
RP2 - Elementos de estilo	B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam - Discordo / Concordo	1,000	-	-	0,888
	B4.2.9) Possui imagens, cenários e objetos grandiosos - Discordo / Concordo	1,066	0,051	21,062	0,865
	B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes - Discordo / Concordo	0,742	0,072	10,285	0,538
	B4.2.11) Tem elementos e estímulos fora do comum ou inesperados - Discordo / Concordo	0,984	0,065	15,023	0,716
RP3 – Clareza, objetividade e repetição	B4.2.21) Apresenta os argumentos, textos e imagens...Pouco claras / muito claras	1,000	-	-	0,866
	B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma...Pouco objetivas / muito objetivas	0,974	0,054	17,929	0,923
	B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens... São apresentados apenas 1 vez / São apresentados muitas vezes	0,450	0,055	8,181	0,421

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

O construto *intenção de compra* é composto de três variáveis, que apresentam cargas padronizadas de peso muito semelhantes. A de maior peso é B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo (0,927). A de menor peso é B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra. - Discordo / Concordo (0,817).

O construto *comunicação boca a boca* é composto por duas variáveis, sendo que a variável B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo apresenta carga padronizada de 0,962, enquanto a B6.14) Eu falo coisas

positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas. - Discordo / Concordo apresenta uma carga padronizada de 0,902 (TAB. 22).

TABELA 22  
Estimativas de mensuração do modelo proposto – relações entre os construtos intenção de compra e comunicação boca a boca e suas variáveis

Construto	Variável	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
Intenção de compra	B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra. - Discordo / Concordo	1,000	-	-	0,817
	B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	1,046	0,045	23,083	0,927
	B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto. - Discordo / Concordo	0,961	0,046	20,851	0,895
Comunicação boca a boca	B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas. - Discordo / Concordo	1,000	-	-	0,962
	B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas. - Discordo / Concordo	0,930	0,033	28,072	0,902

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

Por fim, o construto *imagem da empresa* é composto de cinco variáveis. A que apresenta a maior carga padronizada é B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo (0,781). A que apresenta a menor carga padronizada é B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo (0,460). Os pesos das outras variáveis podem ser observados na TAB. 23.

TABELA 23  
Estimativas de mensuração do modelo proposto – relação entre o  
construto imagem da empresa e as variáveis que o compõem

Construto	Variável	Reg. <sup>a</sup>	Erro <sup>b</sup>	Valor T <sup>c</sup>	Padrão <sup>d</sup>
Imagem da empresa	B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	1,000	-	-	0,675
	B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	1,191	0,105	11,299	0,717
	B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	0,937	0,067	14,020	0,781
	B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	0,628	0,086	7,304	0,460
	B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	0,894	0,089	10,090	0,668

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente.

A qualidade de ajuste de um modelo mede a correspondência da matriz de dados de entrada reais ou observados (covariância ou correlação) com aquela prevista pelo modelo proposto (HAIR *et al.*, 2005). Tais autores ressaltam que o pesquisador deve tomar precauções contra o “superajustamento” do modelo aos dados. Ou seja, deve ser mantida certa proporção entre o número de coeficientes estimados e o número de respondentes, de forma a obter parcimônia (a conquista de melhor ou maior ajuste para cada coeficiente estimado).

TABELA 24  
Índices de ajuste do modelo proposto

Índices	Valor	Desejável
<b>Ajuste absoluto</b>		
Qui-quadrado ( $c^2$ )	1909,834	N.A
Graus de liberdade (gl)	692	N.A
Probabilidade	<0,001	> 0,05
RMSEA	0,055	< 0,08
GFI	0,832	>0,90
<b>Ajuste parcimonioso</b>		
AGFI	0,811	>0,90
$c^2/gl$	2,760	< 4

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nota: Coluna valor desejável construída tendo-se como base os limites aceitos na literatura (Hair *et al.*, 2005).

Finalmente, foi avaliada a adequação da solução estrutural obtida. É importante salientar que não ocorreram estimativas ofensivas, tais como variâncias de erro não significantes, o que indica uma relativa estabilidade da solução (HAIR *et al.*, 2005).

Dentre os índices de ajuste absoluto, figuram medidas que visam verificar até que ponto o modelo proposto consegue reproduzir a matriz de covariância de entrada (HAIR *et al.*, 1998). A estatística qui-quadrado ( $c^2$ ) e o teste de sua significância não são índices adequados para averiguar o ajuste deste modelo, devido à ausência de normalidade multivariada. Assim, apesar de o valor do teste ter rejeitado a hipótese de que a matriz de entrada é da mesma forma que a matriz estimada, pode-se dizer que tal resultado não é o mais adequado para a situação neste trabalho, implicando a necessidade de buscar outras medidas de ajuste.

As outras medidas utilizadas para avaliar o ajuste absoluto do modelo foram o RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) e o GFI (índice de qualidade de ajuste). De acordo com os parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR *et al.*, 2005), pode-se verificar na TAB. 24 que o GFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido e que o RMSEA ficou dentro do limite.

Para avaliar o ajuste parcimonioso, foram utilizados o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo, e o qui-quadrado escalonado. O AGFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido, enquanto o qui-quadrado escalonado ficou dentro.

Desse modo, mesmo que o modelo não apresente um ajuste completamente adequado dentro dos limites estabelecidos, seu ajustamento é moderado, permitindo que inferências acerca das relações causais estimadas sejam tecidas.

#### 4.2.4 Criação de índices sobre os construtos que compõem o comercial

De forma a comparar os varejistas com base nos construtos (variáveis não observáveis) que compõem o comercial encontrados na análise fatorial exploratória e validados pela análise fatorial confirmatória, optou-se por transformá-los em índices, com base nas variáveis originais que os compõem.

Conforme Fornell *et al.* (1996), o uso de índices que utilizam modelos de validação estrutural possuem melhor precisão e poder de mensuração do que índices criados por meio de regressões ou indicadores isolados. A fórmula aplicada, que segue o padrão recomendado por Fornell *et al.* (1996), é a seguinte:

$$\text{Índice X} = \frac{\sum_{i=1}^X (L * E) * 100}{(10 * \sum_{i=1}^X L)}$$

Em que

L = Carga estrutural não padronizada do fator no construto;

E = Média do fator, avaliada pelo consumidor para a empresa;

X = Número de variáveis que irão compor o índice.

As constantes 100 e 10 existem, respectivamente, para permitir que a escala varie de 0 a 10, sendo 10 o valor máximo da escala do questionário.

#### 4.2.5 Comparação da composição do comercial entre os varejistas pesquisados

Para comparar a composição do comercial entre os varejistas pesquisados, tanto de modo geral quanto de seus componentes, foram empregados os índices criados de acordo com a fórmula descrita anteriormente. Como uma das hipóteses desta pesquisa é a de que o varejista

Ricardo Eletro possui um comercial mais efetivo que os demais, optou-se por realizar testes de diferenças de médias, de modo a testar tal hipótese.

O teste de diferenças de média para esta pesquisa é composto de quatro amostras independentes: Casas Bahia, Ponto Frio, Ricardo Eletro e Magazine Luiza. De acordo com Malhotra (2006), quando se pretende testar diferença de média para mais de duas amostras independentes, deve-se utilizar a análise de variância (ANOVA para um fator).

Hair *et al.* (2005) afirmam que aplicar a análise de variância quando existe mais de três amostras é mais conveniente do que fazer  $n$  testes  $t$  par a par das variáveis independentes. Isso porque múltiplos testes  $t$  aumentam a taxa de erro tipo I, que é a chance de rejeitar  $H_0$  quando esta de fato é verdadeira (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2009). Esse tipo de situação é evitado, porque, de acordo com Hair *et al.* (2005), múltiplas comparações de grupos de tratamento são feitas, determinando em um único teste se o conjunto inteiro de médias de amostras sugere que as amostras foram obtidas a partir da mesma população geral.

Nesse teste, duas estimativas independentes da variância para a variável dependente (a que se quer estudar) são comparadas entre as amostras, sendo que uma reflete a variabilidade geral de respondentes dentro dos grupos e outra representa as diferenças entre grupos atribuíveis aos efeitos de tratamento (HAIR *et al.*, 2005).

Na análise de variância, as hipóteses testadas são (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2009):

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$$

$H_1$ : Nem todas as médias populacionais são iguais.

Para testar as hipóteses, utiliza-se o teste F, que é a relação entre a estimativa “Entre grupos” sobre a estimativa “Dentro do grupo”, medindo, dessa forma, a quantidade de variância que é atribuída aos diferentes tratamentos *versus* a variância esperada a partir de amostras aleatórias (HAIR *et al.*, 2005). Tal cálculo é semelhante ao do valor  $t$ . A hipótese nula é rejeitada caso a estatística do teste seja inferior a 5%.

Entretanto, quando as variáveis não apresentam homogeneidade de variância utiliza-se o teste de Brown-Forsythe, que é robusto na existência de tal violação.

Outro pressuposto a para aplicação do teste de diferença de médias é a existência de normalidade dos dados. Para tanto, foi feito o teste de Kolmogorov-Smirnov, para verificar se os índices criados possuem normalidade. Os resultados se encontram na TAB. 25.

TABELA 25  
Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para os índices criados

Índice	Estatística	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	1,47	0,03
RP2 - Elementos de estilo	1,77	0,00
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	2,22	0,00
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	1,65	0,01
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	1,62	0,01
Composição do comercial	1,15	0,14

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar, apenas o índice *composição do comercial* atende a uma distribuição normal. Os demais índices rejeitaram a hipótese nula de que possuem distribuição normal. Entretanto, decidiu-se por prosseguir com as análises, porque, de acordo com Malhotra (2006), o teste de diferença de médias é robusto quando as variáveis não apresentam distribuição normal.

A TAB. 26 analisa as médias observadas nos construtos que compõem o comercial entre os varejistas pesquisados.



TABELA 26  
Estatística descritiva dos varejistas pesquisados com relação  
aos construtos que compõem o comercial

Índice	Varejistas	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão	IC de 95% para média		Mínimo	Máximo
						LI	LS		
RP1 - Elementos sensoriais	CB	162	6,70	1,48	0,12	6,47	6,93	3,00	10,00
	PF	131	6,47	1,30	0,11	6,24	6,69	3,63	10,00
	RE	179	7,87	1,37	0,10	7,67	8,07	4,08	10,00
	ML	112	6,90	1,71	0,16	6,58	7,22	1,24	10,00
	Total	584	7,04	1,56	0,06	6,92	7,17	1,24	10,00
RP2 - Elementos de estilo	CB	162	6,76	2,09	0,16	6,43	7,08	0,00	10,00
	PF	131	7,27	1,98	0,17	6,93	7,61	2,18	10,00
	RE	179	7,92	1,45	0,11	7,70	8,13	2,98	10,00
	ML	112	6,19	2,04	0,19	5,81	6,57	1,63	10,00
	Total	584	7,12	1,98	0,08	6,96	7,28	0,00	10,00
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	CB	162	7,42	1,79	0,14	7,14	7,69	1,49	10,00
	PF	131	7,34	1,44	0,13	7,10	7,59	3,19	10,00
	RE	179	7,93	1,51	0,11	7,70	8,15	0,99	10,00
	ML	112	8,63	1,62	0,15	8,33	8,93	0,00	10,00
	Total	584	7,79	1,66	0,07	7,65	7,92	0,00	10,00
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	CB	162	6,41	2,18	0,17	6,07	6,75	0,00	10,00
	PF	131	5,80	2,45	0,21	5,37	6,22	0,00	10,00
	RE	179	7,73	1,64	0,12	7,49	7,97	1,99	10,00
	ML	112	6,45	2,00	0,19	6,08	6,83	0,97	10,00
	Total	584	6,68	2,18	0,09	6,51	6,86	0,00	10,00
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	CB	162	7,21	1,73	0,14	6,94	7,48	0,39	10,00
	PF	131	8,15	1,31	0,11	7,92	8,37	2,67	10,00
	RE	179	6,89	2,08	0,16	6,58	7,20	1,75	10,00
	ML	112	7,24	1,52	0,14	6,95	7,52	3,23	10,00
	Total	584	7,33	1,78	0,07	7,18	7,47	0,39	10,00
Composição do comercial	CB	162	6,86	1,57	0,12	6,62	7,10	1,51	10,00
	PF	131	6,97	1,48	0,13	6,72	7,23	2,02	10,00
	RE	179	7,65	1,12	0,08	7,49	7,82	4,31	10,00
	ML	112	6,97	1,25	0,12	6,73	7,20	3,50	9,75
	Total	584	7,15	1,40	0,06	7,04	7,26	1,51	10,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nota: CB – Casas Bahia; PF – Ponto Frio; RE – Ricardo Eletro; ML – Magazine Luiza

Na TAB. 27 é mostrado o teste de homogeneidade de variância das variáveis que compõem o comercial. Com base na significância do teste de Levene, verificou-se que apenas a variável “RP3 – Objetividade, clareza e repetição” não rejeitou a hipótese nula de igualdade de variância. Já as outras variáveis rejeitaram a hipótese nula de igualdade de variância, sendo,

portanto, necessário o emprego do teste de diferença de média de Brown-Forsythe para tais variáveis e o teste ANOVA para a variável “RP3 – Objetividade, clareza e repetição”.

TABELA 27  
Teste de homogeneidade dos variáveis

Índice	Estatística de Levene	DF1	DF2	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	3,67	3	580	0,01
RP2 - Elementos de estilo	10,30	3	580	0,00
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	1,89	3	580	0,13
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	10,04	3	580	0,00
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	18,04	3	580	0,00
Composição do comercial	6,45	3	580	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Por meio do teste ANOVA, constatou-se que o construto RP3 - Objetividade, clareza e repetição rejeitou a hipótese nula de igualdade de médias. Tal observação se deve ao valor do nível de significância encontrado na tabela ser inferior a 5% (TAB. 28).

TABELA 28  
Teste de diferença de média através da ANOVA

Índice	Efeitos	Soma dos quadrados	GI	Média dos quadrados	F	Sig.
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	Entre grupos	130,94	3	43,65	17,10	0,00
	Dentro dos grupos	1480,47	580	2,55		
	Total	1611,41	583			

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe aplicado na análise das outras variáveis (considerando que as variâncias não são homogêneas, segundo o teste de Levene), levou à rejeição da hipótese nula de igualdade de médias em todos os casos, como pode ser observado na TAB. 29. Isso porque as significâncias de todos os testes foram inferiores a 1%.

TABELA 29  
 Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe  
 (quando as variâncias não são iguais)

Construto	Estatística	G11	G12	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	28,46	3	485	0,00
RP2 - Elementos de estilo	21,30	3	492	0,00
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	23,96	3	491	0,00
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	14,98	3	561	0,00
Composição do comercial	11,98	3	521	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Para observar par a par os itens que apresentam diferença de média, foi utilizado o teste de Bonferroni, com ajuste para mais de duas amostras. Verifica-se que o índice *composição do comercial* da Ricardo Eletro apresenta-se superior ao de todos os demais varejistas, com base em evidências estatísticas. Analisando os outros índices que compõem o comercial, verifica-se que apenas para CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos o Ricardo Eletro não apresentou médias superiores. Neste índice, o melhor varejista é o Ponto Frio, que apresentou diferença de média estatisticamente significativa (e superior) em relação a todos os outros varejistas.

Para os índices RP1 - elementos sensoriais, RP2 - elementos de estilo e CC1 - conteúdo do comercial sobre as condições de compra, a Ricardo Eletro também apresentou média superior aos outros varejistas, com diferenças estatisticamente significativas. Para o Índice RP2 - elementos de estilo, o Ponto Frio também se mostrou superior aos outros dois varejistas, mas não ao da Ricardo Eletro.

No caso do índice RP3 - objetividade, clareza e repetição, o Magazine Luiza apresentou média superior aos outros três varejistas estatisticamente significativa. A Ricardo Eletro, ainda que não tenha apresentado a maior média, ficando atrás do Magazine Luiza, apresentou média superior à das Casas Bahia e à do Ponto Frio, com base nas evidências estatísticas (TAB. 30).

TABELA 30  
 Teste de *Bonferroni* (com ajuste) para verificar a existência  
 de diferença de média entre os varejistas

Índices	Casas Bahia a	Ponto Frio b	Ricardo Eletro c	Magazine Luiza d
RP1 - Elementos sensoriais	6,70	6,47	7,87 <sup>a,b,d</sup>	6,90
RP2 - Elementos de estilo	6,76	7,27 <sup>d</sup>	7,92 <sup>a,b,d</sup>	6,19
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	7,42	7,34	7,93 <sup>a,b</sup>	8,63 <sup>a,b,c</sup>
CC1 - Conteúdo do comercial sobre as condições de compra	6,41	5,80	7,73 <sup>a,b,d</sup>	6,45
CC2 - Conteúdo do comercial sobre os produtos	7,21	8,15 <sup>a,c,d</sup>	6,89	7,24
Composição do comercial	6,86	6,97	7,65 <sup>a,b,d</sup>	6,97

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

#### 4.2.6 Comparação da imagem da empresa entre os varejistas pesquisados

Além das diferenças entre os comerciais dos quatro varejistas pesquisados, verificaram-se também diferenças em sua imagem. Para tanto, optou-se por utilizar as sete variáveis inicialmente criadas para tal, por meio da validação da primeira fase da pesquisa, e não somente aquelas que compuseram o modelo na segunda fase da pesquisa. O teste de normalidade para tais variáveis já havia sido realizado anteriormente, o qual revelou que elas rejeitaram a hipótese nula de apresentar uma distribuição normal. Entretanto, como feito anteriormente, decidiu-se prosseguir com as análises.

A TAB. 31 analisa as médias observadas nos itens que compõem a imagem da empresa entre os varejistas pesquisados.

TABELA 31  
Estatística descritiva dos varejistas pesquisados com relação  
aos itens que compõem a Imagem da empresa

Itens da Imagem da empresa	Var.	n	Média	DP	E. padrão	IC de 95% para média		Mín.	Max.
						LI	LS		
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	CB	162	7,95	1,88	0,15	7,66	8,24	1,00	10,00
	PF	131	8,25	2,00	0,17	7,91	8,60	0,00	10,00
	RE	179	6,77	2,57	0,19	6,39	7,15	0,00	10,00
	ML	112	8,37	1,68	0,16	8,06	8,69	3,00	10,00
	Total	584	7,74	2,20	0,09	7,56	7,92	0,00	10,00
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	CB	162	6,58	2,32	0,18	6,22	6,94	0,00	10,00
	PF	131	6,05	2,59	0,23	5,60	6,49	0,00	10,00
	RE	179	7,59	2,18	0,16	7,27	7,91	0,00	10,00
	ML	112	6,19	2,17	0,20	5,78	6,59	0,00	10,00
	Total	584	6,69	2,39	0,10	6,50	6,89	0,00	10,00
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	CB	162	8,25	1,86	0,15	7,96	8,54	1,00	10,00
	PF	131	8,40	1,60	0,14	8,13	8,68	0,00	10,00
	RE	179	7,99	2,01	0,15	7,69	8,29	2,00	10,00
	ML	112	8,69	1,75	0,17	8,36	9,01	2,00	10,00
	Total	584	8,29	1,85	0,08	8,14	8,44	0,00	10,00
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	CB	162	8,61	1,60	0,13	8,37	8,86	2,00	10,00
	PF	131	8,84	1,59	0,14	8,57	9,11	0,00	10,00
	RE	179	9,07	1,43	0,11	8,86	9,28	4,00	10,00
	ML	112	6,32	2,73	0,26	5,80	6,83	0,00	10,00
	Total	584	8,36	2,09	0,09	8,20	8,53	0,00	10,00
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	CB	162	8,41	1,85	0,15	8,12	8,69	1,00	10,00
	PF	131	7,88	1,93	0,17	7,54	8,21	3,00	10,00
	RE	179	8,79	1,45	0,11	8,57	9,00	4,00	10,00
	ML	112	7,56	2,13	0,20	7,16	7,96	1,00	10,00
	Total	584	8,24	1,87	0,08	8,09	8,39	1,00	10,00
B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo	CB	162	4,86	2,73	0,21	4,44	5,28	0,00	10,00
	PF	131	6,18	1,96	0,17	5,84	6,51	0,00	10,00
	RE	179	4,08	3,29	0,25	3,59	4,56	0,00	10,00
	ML	112	1,76	2,87	0,27	1,22	2,30	0,00	10,00
	Total	584	4,32	3,15	0,13	4,07	4,58	0,00	10,00
B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (por exemplo: Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)	CB	162	7,12	2,00	0,16	6,81	7,43	1,00	10,00
	PF	131	7,58	1,39	0,12	7,34	7,83	0,00	10,00
	RE	179	8,00	2,03	0,15	7,70	8,30	0,00	10,00
	ML	112	6,99	2,09	0,20	6,60	7,38	4,00	10,00
	Total	584	7,47	1,95	0,08	7,31	7,63	0,00	10,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nota: CB – Casas Bahia; PF – Ponto Frio; RE – Ricardo Eletro; ML – Magazine Luiza.

A TAB. 32 mostra o teste de homogeneidade de variância dos itens que compõem o construto *imagem da empresa*. Com base na significância do teste de Levene, verificou-se que todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de igualdade de variância, sendo, portanto, necessário o emprego do teste de diferença de média de Brown-Forsythe para tais variáveis, no lugar do teste ANOVA, como seria usual.

TABELA 32  
Teste de homogeneidade das variâncias

Itens da Imagem da empresa	Estatística de Levene	DF1	DF2	Sig.
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	15,03	3	580	0,00
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	2,10	3	580	0,10
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	6,22	3	580	0,00
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	32,26	3	580	0,00
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	6,27	3	580	0,00
B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo	24,05	3	580	0,00
B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (por exemplo: Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)	14,28	3	580	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Como se pode observar na TAB. 33, todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de igualdade de média, com base no teste de robustez de igualdade de médias de Brown-Forsthe. Isso porque as significâncias de todos os testes foram inferiores a 1%.

TABELA 33  
 Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe  
 (quando as variâncias não são iguais)

Itens da Imagem da empresa	Estatística	G11	G12	Sig.
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	20,27	3	561	0,00
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	14,16	3	531	0,00
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	3,66	3	566	0,01
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	53,21	3	325	0,00
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	12,07	3	467	0,00
B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo	55,24	3	526	0,00
B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (por exemplo: Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)	9,07	3	512	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Para observar par a par os itens que apresentam diferença de média, também foi utilizado o teste de Bonferroni, com correção para mais de duas amostras. Os resultados revelam que no caso da variável que trata do atendimento (B5.1) Casas Bahia, Ponto Frio e Magazine Luiza apresentaram médias superiores estatisticamente significativas em relação à da Ricardo Eletro.

Já a variável que trata dos aspectos instrumentais ou das condições de compra acusou o contrário. Neste caso a Ricardo Eletro apresentou média superior estatisticamente significativa em relação aos outros três varejistas.

No que tange aos aspectos relacionados aos produtos (variável B5.3), o Magazine Luiza apresentou média estatisticamente superior à da Ricardo Eletro. Já com relação à conveniência (variável B5.4), Casas Bahia, Ponto Frio e Ricardo Eletro apresentaram médias superiores e estatisticamente significativas com relação à do Magazine Luiza.

Com relação à variável que trata sobre respeito e tradição no mercado (B5.5), verificou-se que a Ricardo Eletro apresentou média superior à do Ponto Frio e à do Magazine Luiza. Já a média das Casas Bahia foi superior apenas à do Magazine Luiza.

No que tange à variável sobre aspectos ligados ao status de comprar na loja em questão (B5.6), observa-se que o Ponto Frio apresentou média superior estatisticamente significativa às dos outros três varejistas. Casas Bahia e Ricardo Eletro também apresentaram média superior em relação à do Magazine Luiza para este item.

Por fim, no que tange aos aspectos emocionais (B5.7), observou-se que Ricardo Eletro apresentou média superior à das Casas Bahia e à do Magazine Luiza.

TABELA 34  
Teste de *Bonferroni* (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média entre os varejistas

Itens da imagem da empresa	Casas Bahia a	Ponto Frio b	Ricardo Eletro c	Magazine Luiza d
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas. - Discordo / Concordo	7,95 <sup>c</sup>	8,25 <sup>c</sup>	6,77	8,37 <sup>c</sup>
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado. - Discordo / Concordo	6,58	6,05	7,59 <sup>a,b,d</sup>	6,19
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas. - Discordo / Concordo	8,25	8,40	7,99	8,69 <sup>c</sup>
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades. - Discordo / Concordo	8,61 <sup>d</sup>	8,84 <sup>d</sup>	9,07 <sup>d</sup>	6,32
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado. - Discordo / Concordo	8,41 <sup>d</sup>	7,88	8,79 <sup>b,d</sup>	7,56
B5.6) Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda. - Discordo / Concordo	4,86 <sup>d</sup>	6,18 <sup>a,c,d</sup>	4,08 <sup>d</sup>	1,76
B5.7) Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir... Emoções negativas (por exemplo: Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar) / Emoções positivas (Ex. Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)	7,12	7,58	8,00 <sup>a,d</sup>	6,99

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.



#### *4.2.7 Análise discriminante com base nos componentes do comercial comparativa par a par entre os varejistas pesquisados*

De forma complementar, optou-se por realizar análises discriminantes par a par entre os varejistas pesquisados, de forma a compreender melhor os resultados encontrados no teste de diferença de médias para os índices criados sobre os construtos que compõem o comercial.

De acordo com Hair *et al.* (2005), a análise discriminante é uma técnica estatística apropriada quando a variável dependente é categórica e as variáveis independentes são métricas. Ela é usada para testar a hipótese de que as médias de um conjunto de variáveis independentes para dois ou mais grupos são iguais. Ela é aplicável a qualquer questão de pesquisa que tenha por objetivo esclarecer a pertinência a grupos, seja de indivíduos, das empresas ou dos produtos, dentre outros.

Para realizar a análise discriminante, recomenda-se que para os grupos as variáveis apresentem distribuição normal, não sejam multicolineares e possuam a mesma variância. Para analisar a normalidade, foi empregado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Para analisar a multicolinearidade, foram empregadas matrizes de correlação de Pearson, em que correlações superiores a 0,900 indicam multicolinearidade substancial. Para verificar a questão da igualdade de variância, foram realizados testes de M de Box (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006).

A TAB. 35 apresenta o resultado da análise de normalidade para as amostras separadas. Verifica-se que os índices analisados por varejista não rejeitaram a hipótese nula de pertencer a uma distribuição normal, com exceção para o índice CC1 para Ricardo Eletro e RP3 para Magazine Luiza.

TABELA 35  
 Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para os Índices criados – por varejista

Índice	Casas Bahias			Ponto Frio			Ricardo Eletro			Magazine Luiza		
	n	Estat.	Sig.	n	Estat.	Sig.	n	Estat.	Sig.	n	Estat.	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	162	1,15	0,14	131	0,82	0,51	179	1,13	0,15	112	0,59	0,88
RP2 - Elementos de estilo	162	1,06	0,22	131	1,18	0,13	179	1,02	0,25	112	0,42	0,99
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	162	0,94	0,34	131	0,88	0,42	179	1,14	0,15	112	2,10	0,00
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	162	0,81	0,53	131	0,79	0,55	179	2,01	0,00	112	0,58	0,89
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	162	0,68	0,74	131	0,90	0,39	179	1,67	0,01	112	0,69	0,73

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A TAB. 36 apresenta o resultado da análise de normalidade para os pares de amostra em que serão realizadas análises discriminantes.

TABELA 36  
 Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para os Índices criados – por par de varejistas

Índice	RE e CB			RE e PF			RE e ML		
	n	Estat.	Sig.	n	Estat.	Sig.	n	Estat.	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	341	1,22	0,10	310	1,23	0,10	291	0,97	0,31
RP2 - Elementos de estilo	341	1,59	0,01	310	1,51	0,02	291	1,34	0,05
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	341	1,52	0,02	310	1,09	0,18	291	2,19	0,00
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	341	1,77	0,00	310	2,22	0,00	291	1,92	0,00
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	341	1,30	0,07	310	1,73	0,01	291	1,50	0,02

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observação: RE – Ricardo Eletro; CB – Casas Bahias; PF – Ponto Frio; e ML – Magazine Luiza.

A TAB. 37 apresenta o resultado da análise de multicolinearidade por varejista. Verifica-se que para os quatro varejistas pesquisados nenhuma correlação par a par dos índices foi superior a 0,900, não apresentando, dessa forma, multicolinearidade substancial.

TABELA 37  
 Teste de multicolinearidade para os Índices criados – por varejistas

Índices	Casas Bahia				Ricardo Eletro			
	RP1	RP2	RP3	CC1	RP1	RP2	RP3	CC1
RP2	0,312**				0,165*			
RP3	0,497**	0,510**			0,281**	0,242**		
CC1	0,226**	0,548**	0,402**		0,133	0,437**	0,269**	
CC2	0,253**	0,645**	0,535**	0,747**	-0,131	0,467**	0,219**	0,320**
RP2	0,458**				-0,021			
RP3	0,460**	0,542**			0,367**	0,102		
CC1	0,591**	0,520**	0,462**		0,174	0,274**	0,291**	
CC2	0,474**	0,487**	0,595**	0,498**	0,228*	0,327**	0,236*	0,698**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observação: RP1 – Elementos sensoriais; RP2 – Elementos de estilo; RP3 – Clareza, objetividade e repetição; CC1 – Conteúdo do comercial sobre as condições de compra; e CC2 – Conteúdo do comercial sobre os produtos.

A TAB. 38 apresenta o resultado da análise de multicolinearidade por pares de varejista. Verifica-se que para os três pares de varejistas pesquisados nenhuma correlação par a par dos índices foi superior a 0,900, não apresentando, dessa forma, multicolinearidade substancial.

TABELA 38  
 Teste de multicolinearidade para os índices criados – por par de varejistas

Índ.	CB e RE				PF e RE				ML e RE			
	RP1	RP2	RP3	CC1	RP1	RP2	RP3	CC1	RP1	RP2	RP3	CC1
RP2	0,336**				0,350**				0,191**			
RP3	0,420**	0,425**			0,394**	0,403**			0,232**	0,055		
CC1	0,285**	0,556**	0,374		0,483**	0,511**	0,399**		0,236**	0,444**	0,185**	
CC2	0,006	0,486**	0,344	0,463	-0,107	0,351**	0,242**	0,168**	-0,027	0,311**	0,235**	0,386**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observação: Índ. – Índices; RP1 – Elementos sensoriais; RP2 – Elementos de estilo; RP3 – Clareza, objetividade e repetição; CC1 – Conteúdo do comercial sobre as condições de compra; CC2 – Conteúdo do comercial sobre os produtos; RE – Ricardo Eletro; CB – Casas Bahias; PF – Ponto Frio; e ML – Magazine Luiza.

A TAB. 39 apresenta o resultado da análise variância pelo teste de M de Box para os pares de varejistas. Verifica-se que os três pares de varejistas pesquisados rejeitaram a hipótese nula de igualdade de variância dada pelo teste M de Box.

TABELA 39  
 Teste para verificar a igualdade de variância para as amostras a serem consideradas nas análises discriminantes de Box's M – por par de varejistas

Teste M de Box	Casas Bahia e Ricardo Eletro	Ponto Frio e Ricardo Eletro	Magazine Luiza e Ricardo Eletro
Estatística M de Box	104,40	133,85	106,67
Aproximado	6,85	8,76	6,97
F	15	15	15
df1	452916	313939	223488
Sig.	0,00	0,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Apesar de alguns desvios com relação aos pressupostos para a realização das análises discriminantes, optou-se por prosseguir com as análises e atentar-se para os testes de ajuste e adequação da análise para cada par de amostras testadas. As médias dos varejistas já foram mostrados anteriormente quando da realização do teste de médias. Dessa forma, não foram mostradas novamente nesta fase da análise.

#### 4.2.7.1 Primeiro par: Ricardo Eletro e Casas Bahia

A TAB. 40 apresenta o teste de Wilk's Lambda, para verificar se os varejistas apresentam médias iguais para as variáveis independentes. Verificou-se que para as variáveis RP1 – elementos sensoriais, RP2 – elementos de estilo, RP3 - clareza, objetividade e repetição e CC1 – conteúdo do comercial sobre as condições de compra a hipótese nula de igualdade de média foi rejeitada, com base no teste de Wilk's Lambda. Somente a variável CC2 - Conteúdo do comercial sobre a qualidade, variedade e disponibilidade de produtos não rejeitou a hipótese nula de igualdade de médias. Tais resultados são semelhantes aos encontrados com base no teste de igualdade de médias de Bonferroni.

TABELA 40  
 Teste de igualdade de médias de Wilk's Lambda dos índices criados – Casas Bahia e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Wilks' Lambda	F	DF1	DF2	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	0,86	57,43	1	339	0,000
RP2 - Elementos de estilo	0,90	35,87	1	339	0,000
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	0,98	8,11	1	339	0,005
CC1 – Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,89	40,38	1	339	0,000
CC2 - Conteúdos do comercial sobre a qualidade, variedade e disponibilidade de produtos	0,99	2,33	1	339	0,128

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os autovalores (eigenvalues) são a principal estatística de adequação do modelo. Medem a proporção da variância contida na matriz de correlação. Para a análise em questão, o autovalor encontrado foi de 0,388. Como se trata de uma comparação entre apenas dois varejistas, somente uma função é calculada, sendo que ela é responsável por 100% da variância. A correlação canônica elevada ao quadrado demonstra o grau de ajuste das variáveis extraídas em conjunto pela análise. Ou seja, a função encontrada explica 28% da variância da análise discriminante.

Foi apresentado também o teste Wilk's Lambda, multivariado, também chamado "estatístico U", o qual mede a significância da função discriminante, avaliando se o modelo consegue separar e classificar bem os grupos. Assim, quanto mais próximo de zero for o valor de Lambda e do nível de significância, mais intensa será a diferença entre as médias dos grupos, indicando, portanto, que a função tem alta capacidade de discriminar os elementos entre os grupos. Como a significância apresentada na TAB. 41 foi de 0,00, as médias entre os grupos diferem. Dessa forma, existe relevância estatística no poder discriminatório da função.

TABELA 41  
Validade do modelo discriminante – Casas Bahia e Ricardo Eletro

Teste da função	Wilks' Lambda	Qui-quadrado	DF	Sig.
Função 1	0,720	110,3	5	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A TAB. 42 apresenta a hierarquia de importância entre as variáveis para a classificação dos varejistas. Observa-se que a variável de maior importância foi a RP1 – elementos sensoriais. A de menos importância foi a CC2 - conteúdos do comercial sobre a qualidade, variedade e disponibilidade de produtos. Vale ressaltar que as cargas padronizadas têm sido empregadas com maior frequência, de forma a esclarecer quais variáveis possuem maior poder discriminatório em detrimento dos pesos padronizados (HAIR *et al.*, 2005). Isso porque são consideradas relativamente mais válidas do que os pesos como meio de interpretação, por causa de sua natureza correlacional.

TABELA 42  
Matriz estrutural – itens ordenados pelo tamanho da correlação dentro da função  
– Casas Bahia e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Cargas discriminantes
RP1 - Elementos sensoriais	0,661
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,554
RP2 - Elementos de estilo	0,522
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	0,248
CC2 – Conteúdos do comercial sobre a qualidade, variedade e disponibilidade de produtos	-0,133

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A TAB. 43 apresenta os coeficientes não padronizados, a constante da função e os coeficientes padronizados. Os coeficientes padronizados indicam o real efeito de cada variável na classificação dos grupos. Já os coeficientes não padronizados e a constante são utilizados para construir a função discriminante, que pode ser utilizada para verificar a qual grupo uma nova observação pertenceria.

TABELA 43  
Função discriminante canônica: coeficientes não padronizados e padronizados  
– Casas Bahia e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Coeficientes padronizados	Coeficientes não padronizados
CC2 - Conteúdos do comercial sobre a qualidade, variedade e disponibilidade de produtos	-0,710	-0,369
RP1 - Elementos sensoriais	0,492	0,346
RP2 - Elementos de estilo	0,519	0,291
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	-0,109	-0,066
CC1 – Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,607	0,317
Constante	-	-3,819

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A função (TAB. 44) é a utilizada para calcular o valor do escore da função discriminante. Ao se multiplicar os valores de cada variável para cada caso da amostra pelos respectivos coeficientes, encontra-se o escore. O centroide cujo valor seja mais próximo ao do score encontrado determina a classificação. A seguir, calculam-se os valores da função para cada centróide. Os resultados são de fácil interpretação, uma vez que os centroides são de valor igual e sinais opostos. Dessa forma, as contribuições positivas na equação favorecem o Ricardo Eletro, enquanto que as negativas favorecem as Casas Bahia.

TABELA 44  
Valores da função nos centróides de cada grupo – Casas Bahia e Ricardo Eletro

Varejista	Função não padronizada
Casas Bahia	-0,653
Ricardo Eletro	0,591

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O meio mais adequado de verificar a aderência do modelo é a medição da quantidade de acertos na predição. De acordo com os resultados classificatórios apresentados na TAB. 45, pode-se afirmar que 72,7% dos entrevistados foram agrupados de forma correta. Logo, apenas 22,3% dos casos não foram classificados corretamente.

A maioria das classificações dos agrupamentos está correta, sendo que o acerto do agrupamento para as Casas Bahia foi de 77% e o do agrupamento para o Ricardo Eletro foi de 69%.

TABELA 45  
Resultados da classificação – Casas Bahia e Ricardo Eletro

Classificação dos resultados	Varejista	Grupo a que pertence previsto		Total	
		Casas Bahias	Ricardo Eletro		
Original	n	Casas Bahia	125	37	162
		Ricardo Eletro	56	123	179
	%	Casas Bahia	77%	23%	100
		Ricardo Eletro	31%	69%	100
Validação cruzada (a)	n	Casas Bahia	125	37	162
		Ricardo Eletro	57	122	179
	%	Casas Bahia	77%	23%	100
		Ricardo Eletro	32%	68%	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: (a) A validação cruzada é feita somente para os casos da análise. Na validação cruzada cada caso é classificado pela função derivada de todos os outros casos; (b) 72,7% dos casos foram classificados corretamente nos grupos originais; (c) 72,4% das validações cruzadas foram classificadas corretamente nos grupos

#### 4.2.7.2 Segundo par: Ricardo Eletro e Ponto Frio

As mesmas análises anteriores foram realizadas, cujos resultados encontram-se a seguir.

TABELA 46  
 Teste de igualdade de médias de Wilk's Lambda dos Índices – Ponto Frio e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Wilks' Lambda	F	DF1	DF2	Sig.
RP1 - Elementos sensoriais	0,79	82,33	1	308	0,000
RP2 - Elementos de estilo	0,97	11,06	1	308	0,001
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	0,96	11,65	1	308	0,001
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,82	68,82	1	308	0,000
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	0,89	37,02	1	308	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 47  
 Validade do modelo discriminante – Ponto Frio e Ricardo Eletro

Teste da função	Wilks' Lambda	Qui-quadrado	DF	Sig.
Função 1	0,607	152,3176	5	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 48  
 Matriz estrutural – itens ordenados pelo tamanho da correlação dentro da função  
 – Ponto Frio e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Cargas discriminantes
RP1 - Elementos sensoriais	0,643
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,588
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	-0,431
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	0,242
RP2 - Elementos de estilo	0,236

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 49  
 Função discriminante canônica: coeficientes não padronizados e padronizados  
 – Ponto Frio e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Coefficientes padronizados	Coefficientes não padronizados
RP1 - Elementos sensoriais	0,393	0,293
RP2 - Elementos de estilo	0,112	0,066
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	0,082	0,055
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,637	0,315
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	-0,758	-0,422
Constante	-	-2,102

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.



TABELA 50  
Valores da função nos centróides de cada grupo – Ponto Frio e Ricardo Eletro

Varejistas	Função não padronizada
Ponto Frio	-0,937
Ricardo Eletro	0,686

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 51  
Resultados da classificação – Ponto Frio e Ricardo Eletro

Classificação dos resultados	Varejista	Grupo a que pertence previsto		Total	
		Ponto Frio	Ricardo Eletro		
Original	n	Ponto Frio	100	31	131
		Ricardo Eletro	47	132	179
	%	Ponto Frio	76%	24%	100
		Ricardo Eletro	26%	74%	100
Validação cruzada (a)	n	Ponto Frio	100	31	131
		Ricardo Eletro	52	127	179
	%	Ponto Frio	76%	24%	100
		Ricardo Eletro	29%	71%	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: (a) A validação cruzada é feita somente para os casos da análise. Na validação cruzada cada caso é classificado pela função derivada de todos os outros casos; (b) 74,8% dos casos foram classificados corretamente nos grupos originais; (c) 73,2% das validações cruzadas foram classificadas corretamente nos grupos.

#### 4.2.7.3 Terceiro par: Ricardo Eletro e Magazine Luiza

TABELA 52  
Teste de igualdade de médias de Wilk's Lambda dos Índices  
– Magazine Luiza e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Wilks' Lambda	F	DF1	DF2	Sig.
RP1 - Elementos Sensoriais	0,91	28,31	1	289	0,000
RP2 - Elementos de Estilo	0,80	70,95	1	289	0,000
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	0,95	14,12	1	289	0,000
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,89	35,08	1	289	0,000
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	0,99	2,33	1	289	0,128

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 53  
Validade do modelo discriminante – Magazine Luiza e Ricardo Eletro

Teste da função	Wilks' Lambda	Qui-quadrado	DF	Sig.
Função 1	0,601	145,762	5	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 54  
Matriz estrutural – itens ordenados pelo tamanho da correlação dentro da função  
– Magazine Luiza e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Cargas discriminantes
RP2 - Elementos de estilo	0,608
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,428
RP1 - Elementos sensoriais	0,384
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	-0,271
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	-0,110

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 55  
Função discriminante canônica: coeficientes não padronizados e padronizados  
– Magazine Luiza e Ricardo Eletro

Variáveis independentes	Coeficientes padronizados	Coeficientes não padronizados
RP1 - Elementos Sensoriais	0,443	0,293
RP2 - Elementos de Estilo	0,690	0,405
RP3 - Clareza, objetividade, e repetição	-0,562	-0,361
CC1 - Conteúdos do comercial sobre as condições de compra	0,481	0,269
CC2 - Conteúdos do comercial sobre os produtos	-0,469	-0,249
(Constant)	-	-2,370

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 56  
Valores da função nos centróides de cada grupo – Magazine Luiza e Ricardo Eletro

Varejistas	Função não padronizada
Ricardo Eletro	0,642
Magazine Luiza	-1,026

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 57  
Resultados da classificação – Magazine Luiza e Ricardo Eletro

Classificação dos resultados	Varejista	Grupo a que pertence previsto		Total	
		Ricardo Eletro	Magazine Luiza		
Original	n	Ricardo Eletro	144	35	179
		Magazine Luiza	22	90	112
	%	Ricardo Eletro	80%	20%	100
		Magazine Luiza	20%	80%	100
Validação cruzada (a)	n	Ricardo Eletro	143	36	179
		Magazine Luiza	24	88	112
	%	Ricardo Eletro	80%	20%	100
		Magazine Luiza	21%	79%	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Observações: (a) A validação cruzada é feita somente para os casos da análise. Na validação cruzada cada caso é classificado pela função derivada de todos os outros casos; (b) 80,4% dos casos foram classificados corretamente nos grupos originais; (c) 79,4% das validações cruzadas foram classificadas corretamente nos grupos.

### 4.3 Conclusões

Esta pesquisa visou verificar o impacto dos componentes do processo de comunicação na avaliação da qualidade do comercial e na imagem da marca, bem como na intenção de compra e na intenção de recomendar a empresa. Tal proposta é consistente com o estudo realizado por Mehta (1994) em que propôs um modelo para verificar a performance da comunicação, sendo que na literatura pouca atenção tem sido dada a tal tema.

Os resultados mostraram que todas as hipóteses do modelo foram aceitas. Verificou-se que o processo de comunicação das empresas desse setor tem um importante impacto na imagem que é formada em relação a marca (varejista) e essa na intenção de compra e de fazer uma comunicação positiva em relação a empresa para os conhecidos. O grande impacto do processo de comunicação da propaganda nas atitudes em relação ao comercial encontrado na fase de validade nomológica também contribui para atestar a efetividade do modelo desenvolvido nessa pesquisa. Pode-se também considerar que os varejistas do setor estão corretos ao investirem grandes volumes financeiros em comunicação.

Com base nas relações testadas foi verificado que a rota central apresenta um impacto maior no processo de comunicação da propaganda. Entretanto, os elementos da rota periférica

também se mostraram significativos, sendo que a clareza, a objetividade e a repetição foi o de maior impacto. Os elementos de estilo também figuraram dentre os que apresentam um importante papel no processo de comunicação da propaganda sendo os elementos sensoriais o de menor impacto, mas não por isso, sem importância.

Segundo a pesquisa, a comunicação do setor direciona o consumidor a um varejista sob critérios de preço e produto, porém estas atitudes (se um varejista é mais barato) são influenciadas pela rota periférica (que o fazer crer na mensagem central), tais como estilo, clareza e repetição e elementos sensoriais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho significou uma proposta bastante ambiciosa. Primeiramente, ao optar por abordar aspectos inovadores e pouco usuais na literatura da Administração, como a estética e o grau de influência da rota periférica da cognição humana em sua relação com a eficácia da propaganda, relacionando-as com a criação de vantagens competitivas. Em segundo lugar, ao construir um sentido para explicar o desempenho relativo superior de uma empresa inserida em um setor altamente competitivo e de compra comparada, como o varejo de eletrodomésticos, transitando por um corpo teórico que envolve estratégia, empreendedorismo, *marketing* e comunicação.

Nesse desafio, se, de um lado, o emprego de diferentes métodos de pesquisa, divididos numa etapa exploratória e em outra descritiva, e a utilização de diversas técnicas tornaram sua execução complexa, cara e morosa, de outro, os resultados alcançados demonstraram ser altamente satisfatórios e ricos na geração de novas abordagens para o campo da Administração e abriram perspectivas promissoras para futuras pesquisas. As conclusões podem ser agrupadas em diversos tópicos, dada a abrangência já referenciada.

No tocante à estratégia, causa estranheza, em um primeiro momento, ouvir do principal estrategista que ele sempre optou pela **diferenciação**, uma vez que está-se tratando aqui de um mercado de compra comparada, no qual o isomorfismo mimético, no sentido proposto por DiMaggio e Powell (1983), parece aplicável. Em que nível seria possível a geração de vantagens competitivas por meio da diferenciação? Diferenciar-se em quê? A resposta, vinda do próprio estrategista é: na propaganda. E por quê? Porque na propaganda, segundo Sr. Ricardo Nunes, é possível criar uma **imagem** que possa significar a preferência do consumidor para sua loja, não se tratando apenas de informar ao telespectador qual é a oferta do dia.

Inicialmente, no âmbito da teoria dinâmica da estratégica proposta por Porter (1991) e utilizada como referência básica neste trabalho, a qual se apoia na afirmação de que a vantagem competitiva é determinada por apenas dois fatores – as condições iniciais e as escolhas dos dirigentes – esta tese pode confirmar de maneira inequívoca a escolha feita pelo principal estrategista de eleger a propaganda como um condutor de singularidade em seu

negócio. Essa decisão tornou a propaganda que a Ricardo Eletro veicula, sob a ótica da teoria baseada em recursos, num recurso raro e inimitável.

Esse processo de escolha deu-se pelo Sr. Ricardo Nunes de maneira intuitiva, nos moldes decisórios considerados e descritos pela escola empreendedora, em virtude de, muito cedo, ele ter percebido o peso estratégico que a propaganda possui na indústria em que atua, posto que seus integrantes figuram, como visto ao longo deste trabalho, entre os maiores anunciantes do País. Com essa decisão, de fato, a propaganda é estrategicamente utilizada pela Ricardo Eletro como um fator de diferenciação, o que pode, inicialmente, parecer estranho em se tratando de um mercado de compra comparada.

Desse modo, pode-se afirmar que a escolha pela estratégia de diferenciação, tendo como condutor de singularidade a propaganda, elevou a estratégia funcional de *marketing* ao nível de estratégia corporativa na empresa analisada, empregando-se a propaganda como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva.

No entanto, fez-se necessário aprofundar ainda mais a pesquisa, porque era preciso identificar *em que* efetivamente a propaganda da Ricardo Eletro diferenciava-se daquelas praticadas por seus competidores. Ora, a dúvida poderia ser posta de outra maneira: Como a propaganda pode ser efetivamente um gerador de vantagem competitiva se todas as grandes empresas do setor investem pesadamente em publicidade? Então, a resposta não estaria limitada apenas a *que*, mas também ao *como*. Em outras palavras, era necessário identificar efetivamente em que a propaganda da Ricardo Eletro se diferenciava das demais e se, de fato, isso era verdadeiro.

Os resultados, obtidos e confirmados por meio das diferentes técnicas de pesquisa empregadas, indicaram que, de fato, todas as empresas do setor analisado continham, essencialmente, uma mesma mensagem veiculada em seus comerciais de TV: possuímos o melhor preço e as melhores condições de pagamento. No entanto, diferenças substanciais foram encontradas nos aspectos execucionais dos comerciais analisados. Enfim, a resposta ao motivo que torna a propaganda da Ricardo Eletro mais bem avaliada estava no emprego de técnicas semióticas relacionadas à estética. O emprego desses elementos execucionais acaba por conferir aos comerciais da empresa características distintivas, que contribuíam substancialmente para sua diferenciação em relação às demais.

A explicação para esse fenômeno pode ser encontrada no julgamento estético, tema tratado originalmente na filosofia e que – esta tese propõe – deveria também ser seriamente tratado na Administração. Sua abrangência e a aplicação de seus preceitos teria vastas abordagens disponíveis, como discutido em seção própria neste trabalho. Mas qualquer que seja essa aplicação, as bases de sua compreensão residem, fundamentalmente, no processo cognitivo, em especial na *percepção*. De fato, o conhecimento mais profundo do universo estético, abarcando as diversas disciplinas e teorias nele fundadas (como gestalt e semiótica), oferecem subsídios para a explicação de diversos fenômenos; em especial, aqueles relacionados ao campo dos símbolos (ao qual pertence, indubitavelmente, a propaganda, como visto ao logo desta tese).

Enfim, ao se considerar a propaganda como um objeto estético, e não apenas um vetor para informar à audiência ofertas e características dos produtos, tem-se uma visão mais ampla de seu poder de persuasão, como ficou confirmado nesta pesquisa. Enfim, elementos execucionais, que falam por meio da rota periférica da cognição e que, muitas vezes, sequer são percebidos, possuem um peso e, de fato, como demonstrado neste trabalho, influenciam a maneira como as pessoas percebem uma marca ou uma oferta, sendo capazes também de influenciar a persuasão e a imagem de uma empresa. Essa constatação é tão poderosa que permite que uma empresa atuante num mercado de compra comparada opte por uma estratégia de diferenciação e obtenha êxito.

Portanto, no caso pesquisado o que constrói a vantagem competitiva não é propriamente a propaganda, mas sim a propaganda que, utilizando-se de elementos execucionais fortemente embasados na estética, consegue gerar diferenciação por meio da percepção: isso é o *marketing* estético.

Nesse sentido, parece evidente que o Sr. Ricardo Nunes estabeleceu como um condutor (*driver*) estratégico, no sentido proposto por Porter (1991) (de representar determinantes estruturais das diferenças entre competidores), uma estratégia de nível funcional (no caso, em *marketing*), em especial, apoiado na propaganda (uma atividade caracteristicamente muito explorada pelas empresas do setor), para proporcionar a geração de diferenciais competitivos sustentáveis e difíceis de ser copiados.

Num modelo de negócio bastante próximo ao "orquestrador", no sentido proposto por Schweizer (2005), no qual uma empresa escolhe e concentra-se em um – ou poucos – passo na cadeia de valores do setor e terceiriza atividades (exceto aquelas relacionadas a sua atividade-fim), a empresa Ricardo Eletro empenha-se na busca do aprimoramento de sua atividade comercial, cabendo a terceiros o desenvolvimento de sua propaganda (vide entrevista em profundidade com o principal estrategista em seção prévia neste trabalho).

Quanto à comprovação empírica de alguns postulados, este trabalho gerou algumas conclusões relevantes. Foi desenvolvida uma escala, até então inédita, de mensuração da variável "imagem" para as redes de lojas de eletrodomésticos. A metodologia empregada permite que seja adotada em outros setores, tratando-se de algo precioso para a medição e comparação de uma variável complexa de ser medida e, ao mesmo tempo, muito valiosa para as empresas em geral.

A decupagem dos elementos constituintes da propaganda e o destaque para os elementos execucionais mais relevantes também trouxeram uma nova abordagem para o campo, resgatando as bases lançadas há anos pelo modelo ARM, que não foi mais desenvolvido, acredita-se, por problemas metodológicos para torná-lo operacional. O fato relevante é que muito se gasta em pesquisas para a análise da eficácia da propaganda, e este trabalho proporcionou uma abordagem inédita, a qual pode trazer respostas consistentes nesse sentido.

Por fim, com o intuito comparativo, comprovou-se o pressuposto desta pesquisa: a propaganda da Ricardo Eletro, nas campanhas pesquisadas, é, de fato, reconhecidamente distintiva; é aquela que exerce maior influência na formação de imagem e na intenção de compra, destacando-se aqui os elementos estéticos identificados de maneira mais consistente, comparativamente, nas propagandas da Ricardo Eletro.

Considera-se que este trabalho contribui para clarificar o processamento da comunicação pelos consumidores, criando uma base empírica para avaliação e comparação da comunicação entre varejistas. Por outro lado, indica formas de verificar o impacto dos elementos execucionais e centrais na comunicação em varejo, o que gera implicações gerenciais tangíveis.



No nível acadêmico, a realização desta pesquisa oferece novas perspectivas para estudos da comunicação de *marketing* sob a ótica do comportamento do consumidor, criando uma base para estudos posteriores neste importante campo de estudo, oferecendo uma visão do setor de varejo de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis que tem um gasto significativo com comunicação, sendo esse um dos diferenciais entre os concorrentes num mercado que apresenta uma competitividade muito intensa.

Uma importante variável para o processo de comunicação entre empresas e consumidores e que não foi considerada no modelo testado foi o grau de envolvimento com o produto do receptor da comunicação. De acordo com a pesquisa realizada por Petty and Cacioppo (1986) em situações que o consumidor apresenta um alto grau de envolvimento com o produto a rota central tende a apresentar maior efetividade. Já em situações que o consumidor se encontra em baixo grau de envolvimento com o produto a rota periférica assume um papel mais importante.

Outra limitação importante desta pesquisa consiste no tratamento de um assunto permeado por um alto grau de considerações emocionais, sendo que a abordagem assumida pela pesquisa necessita de um alto grau de racionalidade por parte dos entrevistados sobre o assunto. Nesse sentido, sugere-se que outras metodologias que lidam melhor com os aspectos não cognitivos do consumidor sejam também empregadas de forma a se alcançar uma melhor compreensão do assunto, como por exemplo, a realização de experimentos nos quais as reações fisiológicas dos entrevistados são mensuradas por meio de aparelhos de forma a avaliar a atitude em relação a comerciais (MALHOTRA, 2006).

Sugere-se também que o modelo seja aplicado em outros setores de modo a observar a sua funcionalidade, bem como que seja considerado o grau de envolvimento do consumidor com o produto da propaganda avaliada.

Por todo o exposto, considera-se que os objetivos propostos para esta pesquisa foram plenamente alcançados e que as contribuições para o desenvolvimento no campo da Administração foram relevantes. Especial destaque deve ser registrado para a relevância da propaganda na geração de diferenciais competitivos sustentáveis, mesmo em condições de mercado de compra comparada e apresentando um alto grau de isomorfismo mimético entre seus integrantes.

## 5.1 Recomendações

As constatações presentes nesta pesquisa abrem perspectiva para novos estudos em diferentes níveis:

- a) Para o campo da estratégia, o aprofundamento das questões relativas à escolha de condutores (*drivers*) mais focados nos critérios de sinalização. Aqui, ferramentas como a propaganda e o design podem ser fatores determinantes para a geração de vantagens competitivas, não apenas limitadas (como majoritariamente vem ocorrendo na literatura do campo) a produtos, mas também como estratégia corporativa, tendo seus preceitos empregados na construção da identidade e na imagem percebida da marca.
- b) No campo dos estudos organizacionais, percebe-se o espaço para o resgate da discussão do empreendedor: a despeito da grande produção da literatura que contempla as grandes corporações, nas quais a discussão sobre o papel do empreendedor no sentido schumpeteriano parece descabido, especialmente para países em desenvolvimento, ainda parecem existir inúmeras firmas que possuem modelos de negócio nos quais essa figura é presente e proeminente, e dessas empresas podem surgir movimentos no âmbito da "destruição criadora", conceito que precisa ser atualizado e aprofundado – fenômeno apontado por Hamel e Prahalad (1995).
- c) A estética é uma disciplina que merece ser discutida com maior seriedade no campo dos estudos organizacionais, tanto no âmbito de sua relação com a vida corporativa quanto numa perspectiva utilitária, como no *marketing*. Tal sugestão origina-se da grande importância que exerce em nosso poder de julgamento, estando presente, portanto, em todas as nossas decisões e relacionamentos cotidianos.
- d) Por fim, e num âmbito mais utilitário, o desenvolvimento das escalas de mensuração de imagem e, ainda, da técnica para avaliar o impacto dos elementos da propaganda na avaliação da imagem e da intenção de compra, além de permitir a análise comparativa entre competidores, representa um importante avanço numa questão que incomoda os pesquisadores do *marketing* há tempos: a eficácia da propaganda. As técnicas aqui desenvolvidas, que obviamente requerem aprimoramentos e maior sofisticação e adaptação aos diferentes mercados analisados, representam importante passo no sentido de fornecer elementos de análise que procurem responder, de maneira científica, por que uma propaganda funciona ou não ou, ainda, por que uma é eficaz e outra não.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca**. Rio de Janeiro: Negócio, 1998.
- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, Jennifer. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.
- ABAP. **História da propaganda brasileira**. São Paulo: Talento, 2005.
- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ACKOFF, Russel L. **Redesigning the future**. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- ALDEN, Dana L.; HOYER Wayne D.; LEE, Choi. Identifying global and culture-specific dimensions of humor in advertising: A multinational analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 64-75, 1993
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ANDREWS, J. C. The Dimensionality of Beliefs Toward Advertising in General. **Journal of Advertising**, v. 18 (1), p. 26-35, 1989.
- ANPAD. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 26 mar. 2011.
- ANTHONY, T. **Planning and Control Systems: a Framework for Analysis**. Boston: Harvard University Press, 1965.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjiae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative science Quartely**, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept, 1991.
- BAIN, J. S. **Barriers to New Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
- BAKER, W.E.; LUTZ, R. J. The Relevance-accessibility Model of Advertising Effectiveness. In: HECKER, S.; STEWART, D. **Nonverbal Communication in Advertising**, Lexington, MA: Lexington Books, 1987.
- BARBOSA, Ricardo. Schiller ou sobre a beleza. In: SCHILLER, Friedrich. **Kallias ou sobre a beleza**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. p. 19-33.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BARNARD, Chester Irving. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 2004.

BARTHES, Roland. **A aventura semiológica**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

BAYER, Raymond. **História da estética**. Lisboa: Editorial Estampa, 1995.

BEASLEY, Ron; DANESI, Marcel. **Persuasive Signs: The Semiotics of Advertising**. Berlin, Nova Iorque: Mouton de Gruyter, 2002.

BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BELCH, G. E. Belief Systems and the Differential Role of the Self-Concept. In: HUNT, H. K.; ARBOR, A. **Advances in Consumer Research**. v. 5, MI: Association for Consumer Research, 1978.

BELK, R. W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**. v. 15, p. 139-168, 1988.

BELLO, D. C.; PITTS, R. E.; ETZEL, J. The Communication Effects of Controversial Sexual Content in Television Programs and Commercials. **Journal of Advertising**, v. 12, p. 32-42, 1983.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel P. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERTOMEU, João Vicente Cegato. **Criação na redação publicitária**. São Paulo: Ed. do autor, 2007.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

BOURGEOIS, L. J. III. Strategy and Environment: a Conceptual Integration. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.

BOWMAN, Edward. Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds. In: FREDERICKSON, J. W. **Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper and Row, 1990.

BOWMAN, Edward; SINGH, Harbir; THOMAS, Howard. The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

BREI, V. A.; NETO, G. L. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais da área de *Marketing*: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no Exterior, **RAC**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BUCCI, Eugênio. A crítica de televisão. In: MARTINS, Maria Helena (Org.). **Rumos da crítica**. São Paulo: Editora Senac, Itaú Cultural, 2000.

BURKE, M. C.; EDELL, J. A. Ad Reactions Over Time: Capturing Changes in the Real World. **Journal of Consumer Research**, v. 13, p. 114-118, 1986.

BURKE, M. C.; EDELL, J. A. The Impact of Feelings on Ad-based Affect and Cognition. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 69-83, 1989.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Hants: Ashgate, 2005.

CADENA, Nelson Varón. **Brasil: 100 anos de propaganda**. São Paulo: Referência, 2001.

CAIVANO, José Luiz; LOPEZ, Mabel A. El movimiento como signo en el proceso de visión. In: OLIVEIRA, Ana Claudia de; FECHINE, Yvana. **Semiótica da arte**: teorizações, análises e ensino. São Paulo: Hacker, Centro de Pesquisas Sócio-semióticas, 1998. p. 133-143.

CALAZANS, Flávio. **Propaganda subliminar multimídia**. São Paulo: Summus Editorial, 2001.

CARCHIA, Gianni; D'ANGELO, Paolo. **Dicionário de estética**. Lisboa: Edições 70, 1999.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto**. Florianópolis, 15(4): 679-84, Out-Dez, 2006.

CARRASCOZA, João Anzanello. **Razão e sensibilidade no texto publicitário**. São Paulo: Futura, 2007.

CARRASCOZA, João Anzanello. **A evolução do texto publicitário**. São Paulo: Futura, 2004.

CARRASCOZA, João Anzanello. A associação de ideias e palavras na propaganda, **Revista da ESPM**, v. 6, n. 4, p. 77-80, 1999.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTRO, Maria Lília Dias de. Televisão e publicidade: ações convergentes. **E-Compós**: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação. [S. l.], v. 4, 2005. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R1622-1.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

CELSI, R. L.; OLSON, J. The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes, **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 210-224, 1988.

CESAR, Newton. **Direção de arte em propaganda**. São Paulo: Futura, 2000.

CHAFFEE, Ellen E. Three Models of Strategy. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAMBERLAIN, John. **História do crescimento da América: os americanos empreendedores**. Rio de Janeiro: Record, 1965.

CHAMBERLIN, E. H. Product Heterogeneity and Public Policy. **American Economic Review**, v. 40, p. 85-93, maio, 1950.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and Structure**. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHANDLER JR., Alfred D. **The Visible Hand**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002.

CHANDLER JR., Alfred D. **Scale and Scope**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2004.

CHARAUDEAU, Patrick. Para uma nova análise do discurso. In: CARNEIRO, Agostinho Dias (Org.). **O discurso da mídia**. Rio de Janeiro: Oficina do Autor, 1996.

CHAUÍ, Marilena de Souza. Kant: Vida e Obra. In: KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Pura**. São Paulo: Nova Cultural – Os pensadores, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. **Marketing Research: Methodological Foundations**, Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. (Ed.). **The Nature of the Firm: Origins, Evaluations, and Development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

COELHO NETO, J. Teixeira. **Semiótica, informação e comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

COX, D.; COX, A. What Does Familiarity Breed? Complexity as a Moderator of Repetition Effects in Advertising Evaluation, **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 111-116, 1988.

CRAMPORN, Spike. How to Use Advertising to Build Brands. **International Journal of Marketing Research**, v. 48, n. 3, p. 255-276, 2006.

CREPALDI, Lideli. **A influência das cores na decisão de compras: um estudo do comportamento do consumidor no ABC paulista**. Brasília: Intercom, 2006.

DEPEXE, Sandra D. Criatividade em publicidade: teorias e reflexões. **Revista Travessias**, 2008.

DIAS, Alexandre T. **Análise do papel das estratégias corporativas nas relações entre ambiente e desempenho**. 2009. 184 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, Gordon. Metas financeiras e consequências estratégicas. 1985. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUCOFFE, R. H. How Consumers Assess the Value of Advertising, **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, v. 17, p. 1-18, 1995.

DUFRENNE, Mikel. **Estética e filosofia**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

EBSCO. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/>>. Acesso em: 26 mar. 2011.

ECO, Umberto. **A estrutura ausente**. São Paulo: Perspectiva, 1976.

ECO, Umberto. **Tratado Geral de Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

ECO, Umberto. **História da beleza**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

EDELL, J. A.; BURKE, M. C. The Power of Feeling in Understanding Advertising Effects, **Journal of Consumer Research**, v. 14, p. 421-433, 1987.

EDELL, J. A.; BURKE, M. C. The Information Processing of Pictures in Print Advertisements, **Journal of Consumer Research**, v. 10, p. 45-61, 1983.

ELETROS, Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos. Disponível em: <[www.eletros.org.br](http://www.eletros.org.br)>. Acesso em: 10 jul. 2007.

ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNER, T. C. **Promotion Strategy: managing the marketing communication process**. Chicago: IRWIN, 1994.

FAHEY, Liam *et al.* **MBA: Curso prático estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAHY, John; SMITHEE, Alan. Strategic *Marketing* and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**, v. 10, 1990.

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Edgar Blucher, 2006.

FERRY, Luc. **Kant: uma leitura das três críticas**. Rio de Janeiro: Difel, 2009.

FIGURELLI, Roberto. Introdução. In: DUFRENNE, Mikel. **Estética e filosofia**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

FILHO, João Gomes. **Gestalt do objeto: sistema de leitura visual da forma**. São Paulo: Escrituras, 2002.

FINN, Adam. Print Ad Recognition Redership Scores: An Information Processing Perspective, **Journal of Marketing Research**, v. 25, p. 168-177, 1988.

FLAUSINO, Márcia Coelho; MOTTA, Luiz Gonzaga. Break comercial: pequenas histórias do cotidiano – Narrativas publicitárias na cultura da mídia. **Comunicação, mídia e consumo/ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 11, p. 159-176, nov. 2007. Disponível em: <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewPDFInterstitial/117/118>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

FONTANILLE, Jacques. **Semiótica do discurso**. São Paulo: Contexto, 2007.

FORNELL, C.; JOHSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. **Journal of Marketing**. New York: AMA, v. 60, p. 7-18, Oct. 1996.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, February, 1981.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian. Focus Group: Instrumentalizando o seu Planejamento. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o Lado Estético da Vida Organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, p. 127-149, 2001.

GALINARI, M. M. As Emoções no Processo argumentativo, In: MACHADO, I. L.; MENEZES, W.; MENDES, E. **As emoções do discurso**. Rio de Janeiro: Lucerna, p. 221-239, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GLUCK, F. W.; KAUFMANN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic Management for Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, v. 58, p. 154-160, 1980.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista aualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORN, Gerald J. The Effects of Music in Advertising on Choice Behavior: a Classical Conditioning Approach. **Journal of Marketing**, v. 46, 1982.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda: engorda e faz crescer a pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.



GREGOLIN, Maria do Rosário. Análise do discurso e mídia: a (re)produção de identidades. **Comunicação, mídia e consumo**, São Paulo, v. 4, n. 11, p. 11-25, nov. 2007. Disponível em: <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewPDFInterstitial/117/118>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

HAIR, JR. J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Trad: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo: Bookmam, 2005.

HALEY, R. I.; RICHARDSON, J.; BALDWIN, B. M. The Effects of Nonverbal Communications in Television Advertising, **Journal of Advertising Research**, v. 24, p. 11-18, 1984.

HAMBRICK, Donald C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANCOCK, Philip. Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics. In: **Organization Articles**, London: SAGE, v. 12, n. 1, p. 29-50, 2005.

HEISER, Robert S.; MCQUITTY, Shaun; STRATEMEYER, Andreas W. Broadening the Competitive Environment: the Costumer's Perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v. 12, 2005.

HILL, R. P. The Impact of Interpersonal Anxiety on Consumer Information Processing, **Psychology and Marketing**, v. 4, p. 93-105, 1987.

HONG, J. W.; ZINKHAN, G. M. Self Concept and Advertising Effectiveness: The Influence of Congruency and Response Mode, **Psychology and Marketing**, v. 12, p. 53-77, 1995.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

HUNT, Shelby D. **Foudations of Marketing Theory**. New Delhi: Prentice-Hall, 2003.

IBOPE MONITOR. **Almanaque Ibope**. Disponível em: <<http://www.almanaqueibope.com.br>> Acesso em: 06 jul. 2010.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice**. London: Sage Publications, 2005.

JEREMY, David J. Business History and Strategy. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**, London: Sage, 2002.

KANT, Immanuel. **Crítica da faculdade do juízo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KILBOURNE, W. E.; PAINTON, S.; RIDLEY, D. The Effect of Sexual Embedding on

Responses to Magazine Advertisements, **Journal of Advertising**, v. 14, p. 48-55, 1985.

KNIGHT, Frank. Risk, Uncertainty and Profit. 1921. **The Library Economics and Liberty**. Disponível em: <[www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html](http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html)>. Acesso em: 24 nov. 2007.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: a Critique. **Organisation Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LASTOVICKA, J. L. Convergent and Discriminant Validity of Television Commercial Rating Scales, **Journal of Advertising**, v. 12, p. 14-23, 1983.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LEAL, Raimundo Santos. **A dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional**: construção de um referencial de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

LEIBENSTEIN, Harvey. Entrepreneurship and Development. **The American Economic Review**, v. 58, p. 72-83, 1968.

LEIGH, J. H. Recall and Recognition Performance for Umbrella Print Advertisements, **Journal of Advertising**, v. 13, p. 5-18, 1984.

LEVITT, Theodore. Growth and Profits Through Planned *Marketing* Innovation. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 4, p. 1-8, 1960.

LUTZ, K. A.; LUTZ, R. J. Effects of Interactive Imagery on Learning: Application to Advertising, **Journal of Applied Psychology**, v. 62, p. 493-498, 1977.

MACCRIMMON, K. R. Do Firm Strategies Exist? **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 113-130, 1993.

MACKLIN, M. C. The Relationship Between Music in Advertising and Children's Responses: An Experimental Investigation. In: HECKER, S.; STEWART, D. **Nonverbal Communication in Advertising**, Lexington, MA: Lexington Books, 1987.

MACKENZIE, S. B. Opportunities for Improving Consumer Research through Latent Variable Structural Equation Modeling, **Journal of Consumer Research**, v. 28, p. 159-166, 2001.

MADDEN, T. J.; ALLEN, C. T.; TWIBLE, J. L. Attitude Toward the Ad: An Assessment of Diverse Measurement indices Under Different Processing "Sets", **Journal of Marketing Research**, V. 25, P. 242-252, 1988.

MADDOX, R. N. The Structure of Consumers' Satisfaction: Cross Product Comparisons, **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 10, p. 37-53, 1982.

MAINGUENAU, Dominique. **Análise do discurso**. Campinas: Pontes, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1989.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONDES, Pyr. **Uma história da propaganda brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

MARTINET, Alain C. A Pesquisa Francófona em Gestão Estratégica: Uma Abordagem Topográfica e Epistêmica. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.

MARTINS, Zeca. **Propaganda é isso aí!**: um guia para novos anunciantes e futuros publicitários. São Paulo: Atlas, 2004.

MASON, E. S. **The Corporation in Modern Society**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959.

MATHUR, Shiv Sahai. Talking Straight About Competitive Strategy. **Journal of Marketing Management**, London, v. 8, p. 199-217, 1992.

MCFALL, Liz. **Advertising: a cultural economy**. Londres: Sage Publications, 2004.

MCFARLAN, F. W. A Tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. 1984. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MCGRATH, Rita G. Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: a Framework Using Real Options Reasoning, 2002. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**, London: Sage, 2002.

MEHTA, A. How advertising response modeling (ARM) can increase ad effectiveness. **Journal of Advertising Research**. p. 62 -74, May-June, 1994.

MEHTA, A. Using Self-Concept to Assess Advertising Effectiveness. **Journal of Advertising Research**. p. 81 -89, Jan-Feb, 1999.

MEHTA, A.; PURVIS, S. C. Evaluating Advertising Effectiveness Through Advertising Response Modeling (ARM). In: **Advertising and Consumer Psychology Conference**, 1994, Minneapolis, MN, May 13-14, 1994.

MELHORES E MAIORES. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 2010.

MENEZES, Dennis; ELBERT, Norbert F. Alternative semantic scaling formats for measuring store image: an evaluation. **Journal of Marketing Research**, v. XVI, p. 80-87, 1979.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. Antecedents and Consequences of *Marketing* Strategy Making: a Model and a Test. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 18-40, 1999.

MINDAK, William A. A New Technique for Measuring Advertising Effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 20, n. 4, p. 367-378, 1956.

MINDAK, William A. Fitting the Semantic Differential to the *Marketing* Problem. **Journal of Marketing**, v. 25, n. 4, p. 28-33, 1961.

MINGOTI, S. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. A organização empreendedora, 2001. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, A. A.; OLSON, J. C. Are Product Attribute Beliefs the only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude?, **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 318-332, 1981.

MONTHOUX, Guillet De. **The Art Firm**. Stanford: Stanford University Press, 2004.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Porto Alegre: Revista Educação, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORRIS, Charles R. **Os magnatas**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Toward and Evolutionary Theory of Economics Capabilities. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 440-449, 1973.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Growth Theory from an Evolutionary Perspective: the Differential Productivity Puzzle. **American Economic Review**, v. 65, n. 2, p. 338-344, 1975.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Evolutionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 23-46, 2002.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: Issues and Applications. London: Sage, 2003.

NETTO, J. Teixeira Coelho. **Semiótica, informação e comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

NEWMAN, William H.; LOGAN, James P. **Strategy, Policy and Central Management**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1971.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**, Nova Iorque: McGraw-Hill, 1994.

OHMAE, K. **The Mind of the Strategist: the Art of Japanese Business**. Londres: McGraw-Hill, 1982.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEIRCE, Charles S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Londres: Oxford Press, 1995.

PETTIGREW, Andrew M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTY, R. E.; CACIOPPO, J. T. **Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change**. New York: Springer-Verlag, 1986.

PETTY, R. E.; CACCIOPPO, J. T.; SCHUMAN D. Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. **Journal of Consumer Research**, v. 10, n. 2, p. 135-146, 1983.

PETTY, R. E.; OSTROM, T. M.; BROCK, T. C. **Cognitive Responses in Persuasion**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1981.

PINCAS, Stéphane; LOISEAU, Marc. **A History of Advertising**. Colônia: Taschen, 2008.

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

PORTER, Michael E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, p. 61-78, 1996.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-16, 1994.

PURKAYASTHA, S. Brand Personality: An Empirical Study of Four Brands in India. **The Icfaian Journal of Marketing Research**, v. VIII, n. 4, 2009.

RIBEIRO, Júlio *et al.* **Entenda propaganda: 101 perguntas e respostas sobre como usar o poder da propaganda para gerar negócios**. São Paulo: Senac, 2003.

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

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan; TEECE, David J. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, 1991.

- SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: Como Construir e Manter Marcas de Sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: Teoria, Técnica e Prática**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de economia política**. São Paulo: Coleção Os Economistas, Abril Cultural, 1983.
- SCHILLER, Friedrich. **A educação estética do homem**. 1795. São Paulo: Iluminuras, 2002.
- SCHMITT, Bern. **Experiential Marketing**. New York: The Free Press, 1999.
- SCHMITT, Bern; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. Economic Theory and Entrepreneurial History. In: **Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns for Entrepreneurial History**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 253-271, 1949.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Coleção Os Economistas, Abril Cultural, 1982.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Londres: Routledge, 1994.
- SCHWEIZER, Lars. Concept and Evolution of Business Models. **Journal of General Management**, v. 31, n. 2, p. 37-56, 2005.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations**. Londres: Sage Publications, 2001.
- SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O. **Uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organ. rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: The Free Press, 1997.
- SIRGY, J. Self-concept in Consumer Behavior: A Critical Review, **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 287-300, 1982.
- SOULAGES, Jean-Claude. Discurso em mensagens publicitárias. In: CARNEIRO, Agostinho Dias (Org.). **O discurso da mídia**. Rio de Janeiro: Oficina do Autor, 1996.
- SPOTTS, H. E.; WEINBERGER, M. G.; PARSONS, A. L. Assessing the Use and Impact of Humor on Advertising Effectiveness: A Contingency Approach. **Journal of Advertising**, v. 26, n. 3, p. 17-32, 1997.

STEWART, D. W.; KOSLOW S. Executional Factors and Advertising Effectiveness: A Replication. **Journal of Advertising**, v. 18, n. 3, p. 21-32, 1989.

STOUT, P. A.; LECKENBY, J. D. Let the Music Play: Music as a Nonverbal Element in Television Commercials. In: HECKER, S.; STEWART, D. **Nonverbal Communication in Advertising**, Lexington, MA: Lexington Books, 1987.

STRATI, Antonio. Aesthetic Understanding of Organizational Life. **The Academy of Management Review**, Philadelphia, p. 568-581, Jul. 1992.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**. São Paulo: Harbra, 1998.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TELLIS, Gerard J. Advertising's Role in Capitalist Markets: What Do We Know and Where Do We Go From Here? **Journal of Advertising Research**, Los Angeles, p. 162-170, Jun. 2005.

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

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The Conduct of Strategy Research. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VIEIRA, Valter A. As Tipologias, Variações e características da pesquisa de *marketing*. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

VINCENT, Laurence. **Marcas legendárias**. São Paulo: M. Books, 2005.

WEBER, Max. **História geral da economia**. São Paulo: Coleção Os Pensadores, Abril Cultural, 1980.

WEBER, Max. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEINBERGER, M. G.; CAMPBELL, L. The Use and Impact of Humor in Radio Advertising. **Journal of Advertising Research**, v. 31, p. 44-52, 1991.

WERNERFELT, Biger. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, Steven C.; HAYES, Robert H. Competindo Através da Fabricação, 1985. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WHIPP, Richard. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**, São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Editorial Presença, 1994.

WOOD JR., Thomas. Nota Técnica: A perspectiva estética contra o império da razão. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, p. 150-156, 2001.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

YORAM, Wind; ROBERTSON, Thomas S. *Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research*. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 12-25, 1983.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. Nota Técnica: Economia das Organizações e a Base para o Pensamento Estratégico. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.



## ANEXOS

## ANEXO A - PENETRAÇÃO DE ELETRODOMÉSTICOS EM LARES BRASILEIROS

TABELA 58  
Penetração de eletrodomésticos em lares brasileiros

Produto	2006		2007		2008		2009	
Fogões	53.348 milhões	99,9%	55.282 milhões	99,9%	56.541 milhões	98,2%	57.638 milhões	98,40%
Televisores	50.800 milhões	95,2%	53.218 milhões	96,2%	54.753 milhões	95,1%	56.043 milhões	95,70%
Refrigeradores	48.711 milhões	91,0%	51.158 milhões	92,4%	52.989 milhões	92,1%	54.716 milhões	93,40%
Rádio	47.987 milhões	89,9%	49.641 milhões	89,7%	51.173 milhões	88,9%	51.466 milhões	87,90%
Máquinas de lavar	20.942 milhões	39,3%	22.259 milhões	40,2%	23.899 milhões	41,5%	25.968 milhões	44,30%
Freezer	8.980 milhões	16,0%	9.188 milhões	16,6%	9.236 milhões	16,0%	8.919 milhões	15,20%

Fonte: ELETROS, 2011.

**ANEXO B - MAIORES DO COMÉRCIO POR VENDAS**

TABELA 59  
Maiores do comércio por vendas – setor varejo eletroeletrônico

Empresa	Posição <i>Ranking</i>	ROB 2009 (US\$ Mi)
Casas Bahia	4	8.042,60
Ponto Frio	7	2.431,80
Magazine Luiza	9	2.241,80

Fonte: MELHORES e MAIORES, 2010, adaptada pelo autor.

## ANEXO C - RANKING 30 MAIORES ANUNCIANTES BRASILEIROS 2009

TABELA 60  
*Ranking 30 Maiores Anunciantes Brasileiros 2009*

EMPRESA	Jan a Dez 2009		Jan a Dez 2008	
	Investimento*	Posição	Investimento*	Posição
CASAS BAHIA	3.059.239	1	3.063.684	1
UNILEVER BRASIL	1.941.632	2	1.800.704	2
AMBEV	914.580	3	683.097	4
CAIXA (GFC)	847.500	4	642.506	6
HYUNDAI CAO A	744.504	5	451.285	14
FIAT	737.947	6	678.270	5
BRADESCO	735.412	7	609.969	7
HYPERMARCAS	682.147	8	475.780	12
TIM BRASIL	577.903	9	296.518	25
FORD	557.021	10	690.798	3
PETROBRAS (GFC)	546.736	11	446.273	15
GENERAL MOTORS	508.018	12	479.343	11
COCA COLA	492.906	13	372.321	20
VOLKSWAGEN	485.956	14	525.194	9
DANONE	464.430	15	193.886	*
RECKITT BENCKISER	460.429	16	392.098	19
VIVO	456.328	17	535.282	8
CLARO	452.736	18	453.289	13
COLGATE PALMOLIVE	431.011	19	487.294	10
GRUPO PAO DE ACUCAR	421.425	20	332.623	23
ITAU	415.494	21	423.462	16
CERV. PETROPOLIS	397.799	22	250.671	*
PONTO FRIO	392.181	23	363.119	21
PROCTER E GAMBLE	372.654	24	147.557	*
PEUGEOT CITROEN	368.288	25	402.944	17
INSINUANTE	361.277	26	336.019	22
BCO DO BRASIL (GFC)	333.711	27	399.324	18
AVON	301.548	28	284.676	26
RICARDO ELETRO	300.236	29	241.944	*
SUP. GUANABARA	289.206	30	233.601	*

\* Investimentos em R\$ mil

Fonte: Ibope Monitor, 2010.

## ANEXO D – INVESTIMENTOS

TABELA 61  
Investimentos

CATEGORIA	Jan a Dez 2009		Jan a Dez 2008	
	Investimento*	Posição	Investimento*	Posição
LOJAS DE DEPARTAMENTO	5.839.793	1	5.693.983	1
VAREJO MONTADORA	2.805.958	2	2.809.374	2
AUTO REVENDAS CONCESSIONARIAS	2.195.632	3	2.477.828	4
CONSTRUCAO E INCORPORACAO	2.012.610	4	2.716.777	3
SUPER E HIPERMERCADOS	1.902.487	5	1.642.542	6
INSTITUC MERCADO FINANCEIRO	1.881.599	6	1.743.311	5
MIDIA ELETRONICA	1.638.267	7	1.580.295	7
CERVEJAS	1.310.088	8	1.155.812	9
ENSINO ESCOLAR E UNIVERSITARIO	1.228.376	9	1.212.038	8
VAREJO TELECOMUNICACOES MOVEL	1.064.649	10	708.785	17
EVENTOS SOCIAIS E CULTURAI	1.057.833	11	920.169	12
MIDIA IMPRESSA	904.609	12	1.006.431	10
HIGIENE E BELEZA CAPILAR	856.309	13	896.380	13
REFRIGERANTES	818.264	14	637.543	20
FINANCIAMENTOS	770.822	15	711.925	15
SERVICOS SAUDE	763.781	16	699.694	18
COM PRODUTOS CASA E DECORACAO	676.146	17	709.981	16
HIGIENE BUCAL	674.550	18	616.443	21
TITULOS CAPITALIZ E PREVIDENC	661.528	19	575.935	22
VEICULOS PASSEIO NACIONAIS	652.236	20	932.060	11
CARTOES DE CREDITO E DEBITO	633.308	21	729.623	14
DESODORANTES	622.406	22	473.232	27
SERVICOS POR TELEFONE	615.390	23	312.264	*
INSTITUCIONAL TELECOM FISICA	592.432	24	696.978	19
COM PRODS USO PESSOAL	588.897	25	540.779	23
COM VESTUARIO CALCADOS E ACESS	563.484	26	474.980	26
PROD CINEMATOGRAFICAS ESTUDIOS	549.007	27	429.504	30
COM MAT CONSTRUCAO ACABAMENTO	529.857	28	452.969	29
LIMPEZA DE VESTUARIO	526.772	29	391.006	*
COM EL ELETR E ART E EQ INFORM	523.292	30	534.348	24

\* Investimentos em R\$ mil

Fonte: Ibope Monitor, 2010.

**ANEXO E – DVD COM OS COMERCIAIS DE TV**

## ANEXO F – CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO ECONÔMICA BRASIL



**CRITÉRIO**  
DE CLASSIFICAÇÃO ECONÔMICA  
**BRASIL**

**ABEP**  
associação brasileira de empresas de pesquisa

O Critério de Classificação Econômica Brasil, enfatiza sua função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de "classes sociais". A divisão de mercado definida abaixo é de classes econômicas.

### SISTEMA DE PONTOS

#### Posse de itens

	Quantidade de Itens				
	0	1	2	3	4 ou +
Televisão em cores	0	1	2	3	4
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	4	5	6	7
Automóvel	0	4	7	9	9
Empregada mensalista	0	3	4	4	4
Máquina de lavar	0	2	2	2	2
Vídeocassete e/ou DVD	0	2	2	2	2
Geladeira	0	4	4	4	4
Freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex)	0	2	2	2	2

#### Grau de Instrução do chefe de família

Analfabeto / Primário incompleto	Analfabeto / Até 3ª. Série Fundamental	0
Primário completo / Ginásial incompleto	Até 4ª. Série Fundamental	1
Ginásial completo / Colegial incompleto	Fundamental completo	2
Colegial completo / Superior incompleto	Médio completo	4
Superior completo	Superior completo	8

### CORTES DO CRITÉRIO BRASIL

Classe	Pontos
A1	42 - 46
A2	35 - 41
B1	29 - 34
B2	23 - 28
C1	18 - 22
C2	14 - 17
D	8 - 13
E	0 - 7

## PROCEDIMENTO NA COLETA DOS ITENS

É importante e necessário que o critério seja aplicado de forma uniforme e precisa. Para tanto, é fundamental atender integralmente as definições e procedimentos citados a seguir.

Para aparelhos domésticos em geral devemos:

Considerar os seguintes casos

Bem alugado em caráter permanente

Bem emprestado de outro domicílio há mais de 6 meses

Bem quebrado há menos de 6 meses

Não considerar os seguintes casos

Bem emprestado para outro domicílio há mais de 6 meses

Bem quebrado há mais de 6 meses

Bem alugado em caráter eventual

Bem de propriedade de empregados ou pensionistas

### Televisores

Considerar apenas os televisores em cores.

Televisores de uso de empregados domésticos (declaração espontânea) só devem ser considerados caso tenha(m) sido adquirido(s) pela família empregadora.

### Rádio

Considerar qualquer tipo de rádio no domicílio, mesmo que esteja incorporado a outro equipamento de som ou televisor. Rádios tipo walkman, conjunto 3 em 1 ou microsystems devem ser considerados, desde que possam sintonizar as emissoras de rádio convencionais. Não pode ser considerado o rádio de automóvel.

### Banheiro

O que define o banheiro é a existência de vaso sanitário. Considerar todos os banheiros e lavabos com vaso sanitário, incluindo os de empregada, os localizados fora de casa e os da(s) suite(s). Para ser considerado, o banheiro tem que ser privativo do domicílio. Banheiros coletivos (que servem a mais de uma habitação) não devem ser considerados.

### Automóvel

Não considerar táxis, vans ou pick-ups usados para fretes, ou qualquer veículo usado para atividades profissionais. Veículos de uso misto (lazer e profissional) não devem ser considerados.

### Empregada doméstica

Considerar apenas os empregados mensalistas, isto é, aqueles que trabalham pelo menos 5 dias por semana, durmam ou não no emprego. Não esquecer de incluir babás, motoristas, cozinheiras, copeiras, arrumadeiras, considerando sempre os mensalistas.

Note bem: o termo empregados mensalistas se refere aos empregados que trabalham no domicílio de forma permanente e/ou contínua, pelo menos 5 dias por semana, e não ao regime de pagamento do salário.

### Máquina de Lavar

Considerar máquina de lavar roupa, somente as máquinas automáticas e/ou semi-automáticas.

O tanquinho NÃO deve ser considerado.

### Videocassete e/ou DVD

Verificar presença de qualquer tipo de vídeo cassete ou aparelho de DVD.

### Geladeira e Freezer

No quadro de pontuação há duas linhas independentes para assinalar a posse de geladeira e freezer respectivamente. A pontuação será aplicada de forma independente:

Havendo geladeira no domicílio, independente da quantidade, serão atribuídos os pontos (4)

correspondentes a posse de geladeira;

Se a geladeira tiver um freezer incorporado – 2<sup>a</sup>.

porta – ou houver no domicílio um freezer independente serão atribuídos os pontos (2) correspondentes ao freezer.

As possibilidades são:

Não possui geladeira nem freezer	0 pt
Possui geladeira simples (não duplex) e não possui freezer	4 pts
Possui geladeira de duas portas e não possui freezer	6 pts
Possui geladeira de duas portas e freezer	6 pts
Possui freezer mas não geladeira (caso raro mas aceitável)	2 pt

## OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

Este critério foi construído para definir grandes classes que atendam às necessidades de segmentação (por poder aquisitivo) da grande maioria das empresas. Não pode, entretanto, como qualquer outro critério, satisfazer todos os usuários em todas as circunstâncias. Certamente há muitos casos em que o universo a ser pesquisado é de pessoas, digamos, com renda pessoal mensal acima de US\$ 30.000. Em casos como esse, o pesquisador deve procurar outros critérios de seleção que não o CCEB.

A outra observação é que o CCEB, como os seus antecessores, foi construído com a utilização de técnicas estatísticas que, como se sabe, sempre se baseiam em coletivos. Em uma determinada amostra, de determinado tamanho, temos uma determinada probabilidade de classificação correta, (que, esperamos, seja alta) e uma probabilidade de erro de classificação (que, esperamos, seja baixa). O que esperamos é que os casos incorretamente classificados sejam pouco numerosos, de modo a não distorcer significativamente os resultados de nossa investigação.

Nenhum critério, entretanto, tem validade sob uma análise individual. Afirmações freqüentes do tipo "... conheço um sujeito que é obviamente classe D, mas

pelo critério é classe B..." não invalidam o critério que é feito para funcionar estatisticamente. Servem porém, para nos alertar, quando trabalhamos na análise individual, ou quase individual, de comportamentos e atitudes (entrevistas em profundidade e discussões em grupo respectivamente). Numa discussão em grupo um único caso de má classificação pode pôr a perder todo o grupo. No caso de entrevista em profundidade os prejuízos são ainda mais óbvios. Além disso, numa pesquisa qualitativa, raramente uma definição de classe exclusivamente econômica será satisfatória.

Portanto, é de fundamental importância que todo o mercado tenha ciência de que o CCEB, ou qualquer outro critério econômico, não é suficiente para uma boa classificação em pesquisas qualitativas. Nesses casos deve-se obter além do CCEB, o máximo de informações (possível, viável, razoável) sobre os respondentes, incluindo então seus comportamentos de compra, preferências e interesses, lazer e hobbies e até características de personalidade.

Uma comprovação adicional da conveniência do Critério de Classificação Econômica Brasil é sua discriminação efetiva do poder de compra entre as diversas regiões brasileiras, revelando importantes diferenças entre elas

## RENDA FAMILIAR POR CLASSES

Classe	Pontos	Renda média familiar (Valor Bruto em R\$)
		2008
A1	42 a 46	14.366
A2	35 a 41	8.099
B1	29 a 34	4.558
B2	23 a 28	2.327
C1	18 a 22	1.391
C2	14 a 17	933
D	8 a 13	618
E	0 a 7	403



## DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO POR REGIÃO METROPOLITANA

2008

CLASSE	Total Brasil	Gde. FORT	Gde. REC	Gde. SALV	Gde. BH	Gde. RJ	Gde. SP	Gde. CUR	Gde. POA	DF
A1	0,6%	1,0%	0,30%	0,5%	0,60%	0,30%	0,6%	1,1%	0,20%	1,5%
A2	4,4%	3,5%	3,3%	2,5%	3,2%	3,5%	5,2%	5,3%	4,9%	8,8%
B1	9,1%	5,2%	5,8%	6,8%	7,7%	7,7%	10,6%	13,4%	11,3%	13,6%
B2	18,0%	10,1%	10,9%	9,4%	16,1%	17,5%	20,6%	25,3%	22,9%	20,4%
C1	24,5%	14,6%	19,7%	17,5%	24,4%	26,7%	26,9%	23,3%	27,1%	22,0%
C2	23,9%	27,9%	27,6%	31,5%	23,8%	26,30%	21,8%	19,4%	21,0%	17,5%
D	17,9%	30,7%	28,1%	28,4%	23,0%	17,0%	13,8%	10,7%	11,9%	15,4%
E	1,6%	7,0%	4,3%	3,4%	1,4%	0,9%	0,6%	1,6%	0,8%	1,0%

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM FUNDADOR

#### ROTEIRO

##### Objetivos:

- contextualizar como ocorre o processo de elaboração de estratégia empresarial, bem como da estratégia de comunicação da empresa.
- Descrever o histórico da empresa em nível de principais ações estratégicas.

#### a) Histórico da empresa em relação às principais ações estratégicas

Relate a trajetória da empresa na sua perspectiva. Como a empresa evoluiu em termos de estratégia mercadológica?

#### 1) Estratégia Empresarial

##### Objetivos: Entender

- Visão do setor, dos concorrentes e da empresa
  - Caminhos do setor
  - Desejo dos clientes
1. Quais as informações do ambiente externo foram consideradas importantes na tomada da decisão estratégica?
  2. Os prováveis movimentos dos concorrentes foram considerados na decisão estratégica?
  3. Por onde os concorrentes tem se direcionado? A empresa vai de encontro aos concorrentes ou segue um caminho próprio? Qual esse caminho?
  4. O ambiente externo foi monitorado após a tomada da decisão estratégica? Como?
  5. No seu ambiente de negócio há poucas ou muitas alternativas estratégicas? O ambiente impõe sobre o que deve ser decidido?
  6. A estratégia formulada na empresa levou em consideração oportunidades percebidas frente à concorrência?
  7. A estratégia formulada pela empresa buscou conhecer o que o cliente desejava?
  8. O que o cliente desse setor deseja?
  9. A estratégia formulada na empresa levou em consideração neutralizar as ameaças percebidas no mercado de atuação?
  10. O ambiente foi monitorado mesmo depois da concepção da estratégia?
  11. Quais as perspectivas futuras desse setor?

## 2) **Elaboração, concepção e implementação das estratégias e da decisão**

### **Objetivos: Entender**

- **Como se forma a estratégia**
- **Como se dá o processo decisório**

1. Como foi definida a estratégia da empresa? Descreva o processo.
2. Quais as pessoas que participam desse processo?
3. Houve um processo formal de análise e discussão para escolha da estratégia?
4. De quanto em quanto tempo se discute a estratégia na empresa?
5. A idéia da estratégia surgiu na sua mente antes de ser exposta para a empresa? Como e quando isto aconteceu?
6. Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes da decisão final da estratégia?
7. Quem foi ouvido antes da decisão estratégica: funcionários, clientes, fornecedores? Como essas pessoas foram ouvidas?
8. Como se descreveu a ideia da estratégia? Documento formal, reunião com equipes...
9. Uma vez decidida a estratégia, quais foram as ações iniciais para implementação da estratégia?
10. Como os funcionários foram comunicados da estratégia?
11. Como as habilidades e atividades internas foram ajustadas para a implementação da estratégia?
12. Depois de tomada a decisão estratégica, costuma-se implementar outra? Por que isso acontece?
13. Onde se localizam as maiores resistências em relação as estratégias adotadas?
14. Quais elementos têm levado a Ricardo Eletro a atingir os resultados positivos de mercado nos últimos quatro anos?

## 3) **Subjetividade na concepção da estratégica**

### **Objetivos: Entender**

- **A liderança no processo de decisão estratégica**
1. As estratégias têm representando mudanças profundas em relação às decisões anteriores?
  2. Qual o papel do Sr. no processo de elaboração da estratégia? Foi a concepção? Aprovação?
  3. Se é o Sr quem define a estratégia, de onde surgem as idéias da tomada de decisão?
  4. Verificou-se se as estratégias definidas estão de acordo com os valores e costumes dominantes na empresa? Como isso foi feito?
  5. Verificou-se se as estratégias definidas estavam de acordo com os valores e costumes dominantes no mercado?
  6. Na tomada de decisão da estratégia foram verificadas as competências e habilidades internas da empresa?

#### **4) Relação da estratégia com a comunicação e a propaganda empresa**

##### **Objetivo: Entender:**

- **A importância da propaganda na definição da estratégia**
  - **A comunicação interna e externa na empresa**
1. A comunicação externa/propaganda tem refletido a estratégia adotada pela empresa? De que maneira?
  2. A propaganda protege a consistência da imagem que a empresa projeta no mercado?
  3. O que se comunica é realmente o que se oferece?
  4. A propaganda maximiza a eficiência dos elementos promocionais utilizados?
  5. A comunicação/propaganda gera empatia do público com a empresa?
  6. Qual a sua opinião sobre a relação entre a comunicação/propaganda e o desempenho da empresa?
  7. Quais elementos de comunicação afetam a percepção do consumidor com maior impacto?
  8. O consumidor se identifica com a propaganda elaborada pela empresa?

#### **5) Risco do negócio e a performance da empresa**

##### **Objetivos: Entender**

- **O risco associado ao negócio a partir da definição estratégica**
  - **Performance do negócio**
1. O setor de atuação é um setor de alto risco?
  2. Como o risco é pensando ao se definir uma estratégia?
  3. Quais os mecanismos para minimizar o risco do negócio?
  4. Como a propaganda diminui ou aumenta o risco do negócio?
  5. Como tem sido apurado o desempenho da empresa? Quais os indicadores utilizados?
  6. Qual o impacto da propaganda nos indicadores de desempenho da empresa? Ou seja, depois de uma propaganda os indicadores melhoram? Isso é medido?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONSUMIDORES FINAIS**

Prezado(a) Senhor(a), Estamos realizando uma pesquisa para **conhecer melhor a sua opinião sobre cadeias de lojas de eletrodomésticos**. A sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho! Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Por sua especial colaboração, antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos!

**Nome Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Telefone:**

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Hora:**

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro de Entrevistas – Consumidores Finais**

**Quest.:** \_\_\_\_\_

**Bloco 1**

**B1.1) Qual o seu critério de escolha de uma cadeia de lojas (varejista) COMO VOCÊ COSTUMA ESCOLHER UMA LOJA para compra de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos, tais como TV's, fogões e geladeiras?**

**B1.2) Cite uma boa cadeia de lojas de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos. Por que ela é boa?**

**B1.3) Quando foi a última compra que você fez de TV, geladeira, fogão, tocador de DVD ou outro eletrodoméstico? O que você comprou? Em qual cadeia de lojas (varejista)? Por que escolheu esta cadeia de lojas/varejista?**

**B1.4) Se você hoje fosse comprar uma TV, em qual cadeia de lojas (varejista) você iria? Por quê?**

**B1.5) Como você procede quando quer comprar uma nova TV? Onde você procura informações (mídias) ou se dirige para a compra (shopping, centro da cidade, bairro)?**

**B1.6) Cite a primeira cadeia de lojas de eletrônicos (ex: TV) que vem a sua cabeça. Você gosta desta cadeia de lojas (varejista)? Compra lá? Sim/Não por quê?**

**B1.7) Como você avalia a propaganda desta cadeia de lojas (varejista)? Você gosta? É convincente?**

**B1.8) Como você descreveria a propaganda desta cadeia de lojas (varejista)?**

**B1.9) O que é uma boa propaganda de TV de cadeias de lojas (varejista) de eletro-eletrônicos? Como ela é?**

**B1.10) Você se lembra de alguma propaganda de cadeia de lojas (varejista) de eletro-eletrônicos? Qual?**

**B1.11) Qual é a cadeia de lojas (varejista) de eletro-eletrônicos que tem os menores preços de eletro-eletrônicos no mercado, na sua opinião?**

**B1.12) Você vê mais na TV propagandas de qual cadeia de lojas (varejista) de eletro-eletrônicos?**

1.  Casas Bahia

3.  Ponto Frio

2.  Ricardo Eletro

4.  Magazine Luiza

5.  Outro: \_\_\_\_\_

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro de Entrevistas – Consumidores Finais**

**Quest.:** \_\_\_\_\_

**Avalie os seguintes varejistas:**

**Bloco 2 – Avaliação Casas Bahia**

**B2.1)** A imagem que tenho desta cadeia de lojas (varejista) é:

1.  Muito negativa      2.  Negativa      3.  Boa      4.  Muito boa      5.  Excelente

**B2.1A)** Explique a resposta:

**B2.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você:

1.  Definitivamente não compraria desta empresa  
2.  Provavelmente não compraria desta empresa  
3.  Talvez comprasse desta empresa  
4.  Provavelmente compraria desta empresa  
5.  Certamente compraria desta empresa

**B2.2A)** Explique a resposta:

**B2.3)** Qual a sua opinião sobre a propaganda na TV deste varejista:

1.  Muito ruim / inútil  
2.  Ruim  
3.  Igual a dos demais lojistas / varejistas  
4.  Boa / motivadora  
5.  Excelente / convincente / a melhor

**B2.3A)** Explique a resposta:

**Bloco 3 – Avaliação Ricardo Eletro**

**B3.1)** A imagem que tenho desta cadeia de lojas (varejista) é:

1.  Muito negativa      2.  Negativa      3.  Boa      4.  Muito boa      5.  Excelente

**B3.1A)** Explique a resposta:

**B3.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você:

1.  Definitivamente não compraria desta empresa  
2.  Provavelmente não compraria desta empresa  
3.  Talvez comprasse desta empresa  
4.  Provavelmente compraria desta empresa  
5.  Certamente compraria desta empresa

**B3.2A)** Explique a resposta:

**B3.3)** Qual a sua opinião sobre a propaganda na TV deste varejista:

1.  Muito ruim / inútil  
2.  Ruim  
3.  Igual a dos demais lojistas / varejistas  
4.  Boa / motivadora  
5.  Excelente / convincente / a melhor

**B3.3A)** Explique a resposta:

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro de Entrevistas – Consumidores Finais**

**Quest.:** \_\_\_\_\_

Bloco 4 – Avaliação Ponto Frio

**B4.1)** A imagem que tenho desta cadeia de lojas (varejista) é:

1.  Muito negativa      2.  Negativa      3.  Boa      4.  Muito boa      5.  Excelente

**B4.1A)** Explique a resposta:

**B4.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você:

1.  Definitivamente não compraria desta empresa  
2.  Provavelmente não compraria desta empresa  
3.  Talvez comprasse desta empresa  
4.  Provavelmente compraria desta empresa  
5.  Certamente compraria desta empresa

**B4.2A)** Explique a resposta:

**B4.3)** Qual a sua opinião sobre a propaganda na TV deste varejista:

1.  Muito ruim / inútil  
2.  Ruim  
3.  Igual a dos demais lojistas / varejistas  
4.  Boa / motivadora  
5.  Excelente / convincente / a melhor

**B4.3A)** Explique a resposta:

Bloco 5 – Avaliação Magazine Luiza

**B5.1)** A imagem que tenho desta cadeia de lojas (varejista) é:

1.  Muito negativa      2.  Negativa      3.  Boa      4.  Muito boa      5.  Excelente

**B5.1A)** Explique a resposta:

**B5.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você:

1.  Definitivamente não compraria desta empresa  
2.  Provavelmente não compraria desta empresa  
3.  Talvez comprasse desta empresa  
4.  Provavelmente compraria desta empresa  
5.  Certamente compraria desta empresa

**B5.2A)** Explique a resposta:

**B5.3)** Qual a sua opinião sobre a propaganda na TV deste varejista:

1.  Muito ruim / inútil  
2.  Ruim  
3.  Igual a dos demais lojistas / varejistas  
4.  Boa / motivadora  
5.  Excelente / convincente / a melhor



**B5.3A)** Explique a resposta:

Bloco 6 – Avaliação das propagandas

Neste momento, usando um MP3, vídeos serão exibidos: Casas Bahia, Ricardo, Ponto Frio e Magazine Luiza.

**Sobre as propagandas exibidas, responda:**

**B6.1)** Considerando as propagandas vistas, se você fosse *COMPRAR* um eletrodoméstico agora, de qual empresa compraria? Por que?

**B6.2)** Na sua opinião, que varejista tem a melhor propaganda/mais convincente? Por quê?

**B6.3)** Como você avalia as *CORES*, figuras, textos, argumentação, sons e elementos estéticos da propaganda desta cadeia de lojas (varejista da questão B6.1)?

**Avaliação da Propaganda do Ricardo Eletro**

**B6.3)** Com você avalia a propaganda deste empresa?

**B6.4)** **Como esta propaganda impacta na imagem** *QUAL A IMAGEM* que você tem deste varejista? *COMBINA COM ESSA PROPAGANDA?*

**B6.5)** E na sua intenção de compra deste varejista?

**Avaliação da Propaganda do Ponto Frio**

**B6.3)** Com você avalia a propaganda deste empresa?

**B6.4)** **Como esta propaganda impacta na imagem** *QUAL A IMAGEM* que você tem deste varejista? *COMBINA COM ESSA PROPAGANDA?*

**B6.5)** E na sua intenção de compra deste varejista?

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro de Entrevistas – Consumidores Finais**

**Quest.:** \_\_\_\_\_

**Avaliação da Propaganda das Casas Bahia**

B6.3) Com você avalia a propaganda deste empresa?
B6.4) <b>Como esta propaganda impacta na imagem</b> <i>QUAL A IMAGEM</i> que você tem deste varejista? <i>COMBINA COM ESSA PROPAGANDA?</i>
B6.5) E na sua intenção de compra deste varejista?

**Avaliação da Propaganda do Magazine Luiza**

B6.3) Com você avalia a propaganda deste empresa?
B6.4) <b>Como esta propaganda impacta na imagem</b> <i>QUAL A IMAGEM</i> que você tem deste varejista? <i>COMBINA COM ESSA PROPAGANDA?</i>
B6.5) E na sua intenção de compra deste varejista?

**Bloco 7 - Informações pessoais**

<b>B7.1) Sexo:</b> 1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino	<b>B7.2) Idade(anos):</b> _____	<b>B7.3) Número de filhos:</b> _____
<b>B7.4) Renda familiar</b>		
1. <input type="checkbox"/> Até 2.000,00	4. <input type="checkbox"/> R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	7. <input type="checkbox"/> R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00
2. <input type="checkbox"/> R\$ 2.001,00 a 3.000,00	5. <input type="checkbox"/> R\$ 5.001,00 a 6.000,00	8. <input type="checkbox"/> R\$ 8.001,00 a 9.000,00
3. <input type="checkbox"/> R\$ 3.001,00 a 4.000,00	6. <input type="checkbox"/> R\$ 6.001,00 a 7.000,00	9. <input type="checkbox"/> Acima de 9.000,00
<b>B7.5) Escolaridade</b>	<b>B7.6) Estado Civil</b>	
1. <input type="checkbox"/> Não possui	4. <input type="checkbox"/> Superior incompleto	1. <input type="checkbox"/> Casado / Amigado
2. <input type="checkbox"/> Primário	5. <input type="checkbox"/> Superior completo	2. <input type="checkbox"/> Solteiro
3. <input type="checkbox"/> Ensino médio	6. <input type="checkbox"/> Especialização	3. <input type="checkbox"/> Divorciado / Separado
	7. <input type="checkbox"/> Mestrado/doutorado	4. <input type="checkbox"/> Viúvo (a)

## APÊNDICE C – ROTEIRO GRUPOS DE FOCO

Prezado(a) Senhor(a), Estamos realizando uma pesquisa para **conhecer melhor a sua opinião sobre cadeias de lojas de eletrodomésticos**. A sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho! Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Por sua especial colaboração, antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos!

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro Grupos de Foco – Consumidores Finais**

**Quest.:**  
\_\_\_\_\_

**Bloco 1**

**B1.1)** Qual o seu critério de escolha de uma cadeia de lojas para compra de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos, tais como TV's, fogões e geladeiras?

**B1.2)** Cite uma boa cadeia de lojas de eletrodomésticos e eletro-eletrônicos. Por que ele é boa?

**B1.3)** Quando foi a última compra que você fez de TV, geladeira, fogão, tocador de DVD ou outro eletrodoméstico? O que você comprou? Em qual cadeia de lojas (varejista)? Por que escolheu esta cadeia de lojas?

**B1.4)** Se você hoje fosse comprar uma TV, em qual cadeia de lojas (varejista) você iria? Por quê?

**B1.5)** Como você procede quando quer comprar uma nova TV? Onde você procura informações ou se dirige para a compra?

**B1.6)** Cite a primeira cadeia de lojas de eletrônicos (ex: TV) que vem a sua cabeça. Você gosta desta cadeia de lojas? Compre lá? Sim Não por quê?

**B1.7)** Como você avalia a propaganda desta cadeia de lojas (varejista)? Você gosta? É convincente?

**B1.8)** Como você descreveria a propaganda desta cadeia de lojas (varejista)?

**B1.9)** O que é uma boa propaganda de TV de cadeias de lojas (varejistas) de eletro-eletrônicos? Como ela é?

**B1.10)** Você se lembra de alguma propaganda de cadeia de lojas (varejista) de eletro-eletrônicos? Qual?

**B1.11)** Quem é a cadeia de lojas (varejista) que tem os menores preços de eletro-eletrônicos no mercado, na sua opinião?

**B1.12) Você vê mais na TV propagandas de que cadeia de lojas (varejista) de eletro-eletrônicos?**

1.  Casas Bahia

4.  Ponto Frio

2.  Extra

5.  Magazine Luiza

3.  Ricardo Eletro

6.  Outro: \_\_\_\_\_

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro Grupos de Foco – Consumidores Finais**

**Quest.:**  
\_\_\_\_\_

**Avalie os seguintes varejistas:**

**Bloco 2 – Avaliação Casas Bahia**

**B2.1)** Qual a imagem você tem desta cadeia de lojas (varejista)? Explique a resposta:

**B2.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você compraria desta cadeia de lojas (varejista)? Por quê?

**B2.3)** Qual a sua opinião sobre sua propaganda na TV desta cadeia de lojas (varejista)? Explique.

**Bloco 3 – Avaliação Ricardo Eletro**

**B3.1)** Qual a imagem você tem desta cadeia de lojas (varejista)? Explique a resposta:

**B3.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você compraria desta cadeia de lojas (varejista)? Por quê?

**B3.3)** Qual a sua opinião sobre sua propaganda na TV desta cadeia de lojas (varejista)? Explique.

**Bloco 4 – Avaliação Extra**

**B4.1)** Qual a imagem você tem desta cadeia de lojas (varejista)? Explique a resposta:

**B4.2)** Se você fosse comprar uma nova TV hoje você compraria desta cadeia de lojas (varejista)? Por quê?

**B4.3)** Qual a sua opinião sobre sua propaganda na TV desta cadeia de lojas (varejista)? Explique.

**Bloco 5 – Avaliação das propagandas**

**Neste momento, usando Projetor/áudio, 3 vídeos serão exibidos: Casas Bahia, Ricardo e Extra. A ordem das propagandas é rotativa por grupo.**

**Sobre os vídeos apresentados, responda:**

**B5.1)** Na sua opinião, que cadeia de lojas tem a melhor propaganda/mais convincente? Por quê?

**B5.2)** Como você avalia as figuras, textos, argumentação, sons e elementos estéticos da propaganda do lojista/varejista da questão B5.1?

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro Grupos de Foco – Consumidores Finais**

**Quest.:**  
\_\_\_\_\_

**Bloco 6 – Avaliação Casas Bahia**

**B6.1)** Esta propaganda contribui de que forma para melhorar a imagem que você tem deste varejista?

**B6.2)** Esta propaganda contribui para aumentar sua intenção de comprar deste varejista na sua próxima compra?  Explique a resposta:

**Bloco 7 – Avaliação Ricardo Eletro**

**B7.1)** Esta propaganda contribui de que forma para melhorar a imagem que você tem deste varejista?

**B7.2)** Esta propaganda contribui para aumentar sua intenção de comprar deste varejista na sua próxima compra?  Explique a resposta:

**Bloco 8 – Avaliação Extra**

**B8.1)** Esta propaganda contribui de que forma para melhorar a imagem que você tem deste varejista?

**B8.2)** Esta propaganda contribui para aumentar sua intenção de comprar deste varejista na sua próxima compra?  Explique a resposta:

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro Grupos de Foco – Consumidores Finais**

**Quest.:** \_\_\_\_\_

**Bloco 9 -**

Das três propagandas exibidas, qual apresenta as seguintes características e por quê?

Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.1)</b> Trazem emoções positivas (de poder comprar os produtos, força, e humor).			
<b>B9.1A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.2)</b> Tem uma mensagem forte, convincente, um argumento impactante para escolha e compra.			
<b>B9.2A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.3)</b> Demonstra diferenças positivas com relação aos concorrentes / outros varejistas			
<b>B9.3A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.4)</b> Utiliza cores, imagens, sons e textos que geram impacto e reforçam a argumentação			
<b>B9.4A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.5)</b> Me convence mais a comprar nesta loja do que as outras apresentadas.			
<b>B9.5A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.6)</b> É criativas e diferentes das demais propagandas de lojistas/varejistas.			
<b>B9.6A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.7)</b> Você se identifica mais com esta propaganda do que com as dos demais concorrentes.			
<b>B9.7A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.8)</b> Seus amigos e parentes simpatizam mais com as propagandas deste lojista do que com as dos demais lojistas			
<b>B9.8A)</b> Por quê?			
Sobre as propagandas destas empresas...	A) Casas Bahia	C) Ricardo Eletro	D) Extra
<b>B9.9)</b> Esta propaganda contribui para que esta empresa seja respeitada e obtenha liderança em seu setor			
<b>B9.9A)</b> Por quê?			

**Pesquisa Comunicação**  
**Roteiro Grupos de Foco – Consumidores Finais**

**Quest.:**  
 \_\_\_\_\_

**Comentários finais sobre as propagandas e varejistas.**

**Esta parte (abaixo) será preenchida pelos participantes no início do GF:**

Bloco 10 - Informações pessoais		
<b>B10.1) Sexo:</b> 1. <input type="checkbox"/> Masculino   2. <input type="checkbox"/> Feminino	<b>B10.2) Idade(anos):</b> _____	<b>B10.3) Número de filhos:</b> _____
<b>B10.4) Renda familiar</b>		
1. <input type="checkbox"/> Até 2.000,00 2. <input type="checkbox"/> R\$ 2.001,00 a 3.000,00 3. <input type="checkbox"/> R\$ 3.001,00 a 4.000,00	4. <input type="checkbox"/> R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 5. <input type="checkbox"/> R\$ 5.001,00 a 6.000,00 6. <input type="checkbox"/> R\$ 6.001,00 a 7.000,00	7. <input type="checkbox"/> R\$ 7.001,00 a R\$ 8.000,00 8. <input type="checkbox"/> R\$ 8.001,00 a 9.000,00 9. <input type="checkbox"/> Acima de 9.000,00
<b>B10.5) Escolaridade</b>		<b>B10.6) Estado Civil</b>
1. <input type="checkbox"/> Não possui 2. <input type="checkbox"/> Primário 3. <input type="checkbox"/> Ensino médio	4. <input type="checkbox"/> Superior incompleto 5. <input type="checkbox"/> Superior completo 6. <input type="checkbox"/> Especialização 7. <input type="checkbox"/> Mestrado/doutorado	1. <input type="checkbox"/> Casado / Amigado 2. <input type="checkbox"/> Solteiro 3. <input type="checkbox"/> Divorciado / Separado 4. <input type="checkbox"/> Viúvo (a)



## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SURVEY 1

### PESQUISA DE OPINIÃO

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Quest: \_\_\_\_\_

Prezado (a) senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa para avaliar a imagem e as propagandas de redes de lojas que vendem eletrodomésticos, eletrônicos e móveis. Favor dar respostas que representem a sua opinião pessoal sobre os tópicos. **Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!**

#### Bloco 1 - PERGUNTA FILTRO E INFORMAÇÕES PESSOAIS

<b>B1.1) Renda familiar</b>				
1. <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.019,99 ( <b>não pesquisar</b> )	2. <input type="checkbox"/> de R\$ 1.020,00 a R\$ 2.549,99	3. <input type="checkbox"/> de R\$ 2.550,00 a R\$ 5.099,99	4. <input type="checkbox"/> de R\$ <input type="checkbox"/> R\$ 5.100,00 a R\$ 10.199,99	5. <input type="checkbox"/> acima de R\$ 10.200,00
<b>B1.2) Nome:</b>			<b>B1.3) Telefone:</b> (____) _____ - _____	

#### Bloco 2 – REDE DE LOJAS DE ELETRODOMÉSTICOS, ELETRÔNICOS E MÓVEIS

<b>B2.1) Quando se fala em rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis de Belo Horizonte, qual é o primeiro nome que vem a sua cabeça?</b>	
<b>B2.2) Além desta, cite mais dois nomes de rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis de Belo Horizonte que você se lembra:</b>	
<b>B2.2a)</b>	<b>B2.2b)</b>

#### Bloco 3 – MÍDIAS

<b>B3.1) Em sua opinião, qual rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis mais anuncia na TV em Belo Horizonte?</b>			
1. <input type="checkbox"/> Casas Bahia	2. <input type="checkbox"/> Ponto Frio	3. <input type="checkbox"/> Ricardo Eletro	4. <input type="checkbox"/> Magazine Luiza
<b>B3.2) Em sua opinião, qual rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis mais anuncia no Rádio em Belo Horizonte?</b>			
1. <input type="checkbox"/> Casas Bahia	2. <input type="checkbox"/> Ponto Frio	3. <input type="checkbox"/> Ricardo Eletro	4. <input type="checkbox"/> Magazine Luiza
<b>B3.3) Em sua opinião, qual rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis mais anuncia no Jornais em Belo Horizonte?</b>			
1. <input type="checkbox"/> Casas Bahia	2. <input type="checkbox"/> Ponto Frio	3. <input type="checkbox"/> Ricardo Eletro	4. <input type="checkbox"/> Magazine Luiza
<b>B3.4) Quando você vai comprar eletrodomésticos, eletrônicos e móveis onde você busca informações ou se informa sobre produtos e ofertas?</b>			
<i>(Pode marcar mais de uma opção)</i>			
B3.4.1) <input type="checkbox"/> Olhando em Lojas no Centro da Cidade	B3.4.11) <input type="checkbox"/> Vendo propagandas em Outdoors		
B3.4.2) <input type="checkbox"/> Olhando em Lojas em Shopping Centers	B3.4.12) <input type="checkbox"/> Vendo propagandas e encartes em jornais		
B3.4.3) <input type="checkbox"/> Olhando em Lojas em meu bairro (próx. da minha casa)	B3.4.13) <input type="checkbox"/> Vendo propagandas em revistas		
B3.4.4) <input type="checkbox"/> Procurando na Internet	B3.4.14) <input type="checkbox"/> Através de mala direta (correio)		
B3.4.5) <input type="checkbox"/> Vendo anúncios de TV	B3.4.15) <input type="checkbox"/> Vendo adesivos na traseira ou nas laterais de ônibus (Busdoor)		
B3.4.6) <input type="checkbox"/> Vendo propaganda em E-mails	B3.4.16) <input type="checkbox"/> Através de indicação de parentes e/ou amigos		
B3.4.7) <input type="checkbox"/> Através de Panfletos ou folders	B3.4.17) <input type="checkbox"/> Através de indicação de vendedores		
B3.4.8) <input type="checkbox"/> Ouvindo propagandas em Rádio	B3.4.18) <input type="checkbox"/> Outras.		
B3.4.9) <input type="checkbox"/> Lojas onde já comprou anteriormente	B3.4.18.1) Qual? _____		
B3.4.10) <input type="checkbox"/> Lojas que vêm na cabeça (lembradas)			

#### Bloco 4 – REDE DE LOJAS ESCOLHIDA

<b>B4.1) Rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis escolhida pelo entrevistador</b>										
1. <input type="checkbox"/> Casas Bahia	2. <input type="checkbox"/> Ponto Frio	3. <input type="checkbox"/> Ricardo Eletro	4. <input type="checkbox"/> Magazine Luiza							
<b>B4.2) Quando você vai comprar eletrodomésticos, eletrônicos e móveis, você <u>geralmente visita essa rede de lojas?</u></b>										
Definitivamente não					Definitivamente sim					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>B4.3) Com que <u>frequência</u> você <u>compra</u> nessa rede de lojas?</b>										
Nunca										Sempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>B4.4) Como você avalia as suas <u>experiências</u> em comprar nessa rede de lojas?</b>										
Muito negativa										Muito Positiva
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>BLOCO 5 – OPINIÃO SOBRE A REDE de LOJAS (IMAGEM)</b>												
<b>Com relação à SUA OPINIÃO SOBRE a Rede de Lojas citada acima (questão B4.1), favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.</b>												
A Rede de lojas (Questão B4.1)	NS / NR	Discordo										Concordo
		Totalmente										Totalmente
B5.1) Possui um bom atendimento.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.2) Tem vendedores que conhecem bem os produtos que vendem.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.3) Negocia e cobre o preço da concorrência.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.4) Tem lojas e funcionários com ótima aparência	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.5) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.6) Tem as menores taxas de juros do mercado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.7) Entrega os produtos no prazo combinado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.8) Permite as pessoas a fazerem uma compra rápida, gastando pouco tempo.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.9) Tem os menores preços do mercado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.10) Entrega os produtos no prazo combinado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A Rede de lojas (Questão B4.1)	NS / NR	Discordo										Concordo
B5.11) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.12) Tem as melhores condições de pagamento do mercado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.13) Tem grande variedade de produtos.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.14) É honesta e confiável nas transações com os seus clientes.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.15) Tem grande disponibilidade de produtos em estoque.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.16) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.17) Tem lojas em locais de fácil acesso para mim.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.18) Tem produtos que atendem às minhas necessidades.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.19) Troca com facilidade produtos que apresentam problemas.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.20) Troca com facilidade produtos com problema.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.21) Tem lojas em locais que acho conveniente.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.22) É respeitada no mercado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.23) Tem tradição no mercado.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.24) Eu gosto e me identifico com esta rede de lojas	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.25) Meu amigos, parentes e colegas gostam desta loja	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...	NS / NR	Discordo										Concordo
B5.26) ... fazer bons negócios.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.27) ... uma conquista pessoal.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.28) .... status para os clientes.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.29) ... maior conforto para os clientes.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.30) ... problemas.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.31) ... conseguir a admiração de outras pessoas.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.32) ... estar na moda.	NS / NR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nas próximas questões serão apresentadas palavras com sentidos antônimos sobre a Rede de Loja (Questão B4.1). Favor marcar a opção que melhor represente a sua opinião com relação às questões. Observe com atenção o significado dos extremos.												
Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir...												
B5.33)	NS / NR	<b>Raiva</b>										<b>Alegria</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
B5.34)	NS / NR	<b>Frustração</b>										<b>Satisfação</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
B5.35)	NS / NR	<b>Vergonha</b>										<b>Orgulho</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
B5.36)	NS / NR	<b>Impaciente</b>										<b>Tranquilo</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
B5.37)	NS / NR	<b>Desrespeitado (a)</b>										<b>Respeitado (a)</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
B5.38)	NS / NR	<b>Insegurança</b>										<b>Segurança</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
B5.39)	NS / NR	<b>Mal</b>										<b>Bem</b>
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>B5.40) As lojas da (questão B4.1) são...</b>												
<b>Bagunçadas (desorganizadas)</b>												<b>Organizadas</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>B5.41) A rede de lojas (questão B4.1) é direcionada para.... (Favor marcar apenas uma opção)</b>												
1. <input type="checkbox"/> Classe baixa (pobres)			2. <input type="checkbox"/> Classe média			3. <input type="checkbox"/> Classe alta (ricos)			4. <input type="checkbox"/> Todos (ricos, classe média e pobres)			

### BLOCO 6 – ATITUDES E INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS

**B6) Vamos avaliar as suas ATITUDES E INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS em relação a esta rede de lojas. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.**

Pense na (nome da rede de lojas)	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.1) Eu sempre visito essa rede de lojas quando preciso de eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.2) Quando quero comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis busco conhecer as ofertas e produtos disponíveis nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.3) Eu estou sempre interessado em notícias e propagandas dessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.4) Eu estou propenso a comprar nessa rede de lojas quando precisar de eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.5) Eu estou disposto a comprar nessa rede de lojas quando precisar de eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.6) Eu considero esta rede de lojas uma das minhas opções para comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pense na (nome da rede de lojas)	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	
B6.10) Eu confio nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.11) Eu acredito que essa rede de lojas não me deixará na mão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.12) Eu me sinto seguro em comprar nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.15) Eu considero que os benefícios oferecidos por esta rede de lojas são compatíveis (justos) com relação aos valores cobrados pelos produtos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.16) A relação custo-benefício entre o preço dos produtos desta rede de lojas e o que ela oferece é bastante favorável.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B6.17) Os preços dos produtos desta rede de lojas são justos em relação ao que ela me oferece.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**BLOCO 7 – RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO**

B7) Agora pensando nas PROPAGANDAS dessa rede de lojas no geral, favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.

Comparando as diversas redes de lojas existentes no mercado...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.1) Eu vejo mais vezes a propaganda da rede de lojas (Questão B4.1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.2) Eu presto mais atenção nas propagandas da rede de lojas (Questão B4.1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.3) Eu compreendo melhor a mensagem das propagandas da rede de lojas (Questão B4.1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.4) Eu acredito mais nas mensagens e argumentos da propaganda da rede de lojas (Questão B4.1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.5) Eu lembro mais das propagandas da rede de lojas (Questão B4.1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.6) As propagandas da rede de lojas (Questão B4.1) me convencem mais a comprar nela	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B7.7) A rede de lojas (Questão B4.1) tem propagandas mais inovadoras e surpreendentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Bloco 8- Informações pessoais**

<b>B8.1) Sexo:</b> 1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino	<b>B8.2) Idade (anos):</b> _____	<b>B8.3) N° de filhos:</b> _____
<b>B8.4) Escolaridade</b> 1. <input type="checkbox"/> Não possui 2. <input type="checkbox"/> Primário 3. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental 4. <input type="checkbox"/> Ensino médio	5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto 6. <input type="checkbox"/> Superior completo 7. <input type="checkbox"/> Especialização 8. <input type="checkbox"/> Mestrado/doutorado	<b>B8.5) Estado Civil</b> 1. <input type="checkbox"/> Casado / União estável 2. <input type="checkbox"/> Solteiro 3. <input type="checkbox"/> Divorciado / Separado 4. <input type="checkbox"/> Viúvo

**Favor utilizar o espaço abaixo para incluir qualquer comentário que você julgar importante.**

---



---



---



---



---

Muito obrigado pela contribuição!

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SURVEY 2

### PESQUISA DE OPINIÃO

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Quest: \_\_\_\_\_

Prezado (a) senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa para avaliar a imagem e as propagandas de redes de lojas que vendem eletrodomésticos, eletrônicos e móveis. Favor dar respostas que representem a sua opinião pessoal sobre os tópicos. **Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!**

#### BLOCO 1 - PERGUNTA FILTRO E INFORMAÇÕES PESSOAIS

<b>B1.1) Renda familiar</b>			
1. <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.019,99 ( <b>não pesquisar</b> )	2. <input type="checkbox"/> de R\$ 1.020,00 a R\$ 2.549,99	4. <input type="checkbox"/> de R\$ <input type="checkbox"/> R\$ 5.100,00 a R\$ 10.199,99	
	3. <input type="checkbox"/> de R\$ 2.550,00 a R\$ 5.099,99	5. <input type="checkbox"/> acima de R\$ 10.200,00	
<b>B1.2) Nome:</b>		<b>B1.3) Telefone:</b> (____) _____-_____	

#### BLOCO 2 – REDE DE LOJAS ESCOLHIDA

<b>B2) Rede de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis escolhida pelo entrevistador</b>			
1. <input type="checkbox"/> Casas Bahia	2. <input type="checkbox"/> Ponto Frio	3. <input type="checkbox"/> Ricardo Eletro	4. <input type="checkbox"/> Magazine Luiza

#### BLOCO 3 – EXPERIÊNCIAS PASSADAS COM A REDE DE LOJAS ESCOLHIDA

<b>B3.1) Quando você decide comprar eletrodomésticos, eletrônicos e móveis, você <u>geralmente visita essa rede de lojas</u>?</b>											
Definitivamente não						Definitivamente sim					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B3.2) Com que <u>frequência</u> você compra nessa rede de lojas?</b>											
Nunca											Sempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B3.3) Como você avalia as suas <u>experiências</u> em comprar nessa rede de lojas?</b>											
Muito negativa						Muito Positiva					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Neste momento, favor apresentar a propaganda da Rede de Lojas a ser pesquisada**

#### BLOCO 4 – QUALIDADE DA PROPAGANDA

<b>B4.1) Você já tinha visto esta propaganda antes?</b>											
1. <input type="checkbox"/> Sim						2. <input type="checkbox"/> Não					
<b>B4.2) Vamos avaliar a <u>PROPAGANDA</u> da rede de lojas (Questão B2). Favor marcar um <u>X</u> nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo <u>0</u> para <u>DISCORDO TOTALMENTE</u> e <u>10</u> para <u>CONCORDO TOTALMENTE</u>. Favor marcar <u>valores intermediários</u> para níveis médios de concordância ou discordância.</b>											
A Propaganda que você acabou de ver...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B4.2.1) Traz informações verdadeiras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.2) É difícil de entender	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.3) É convincente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.4) É fácil de lembrar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.5) É informativa (informa o que pretende)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.6) Ressalta o nome da loja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.7) Tem um apresentador / garoto propaganda que transmite credibilidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.8) Utiliza imagens, textos, música e sons que se interrelacionam e se reforçam	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.9) Possui imagens, cenários e objetos grandiosos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.10) Faz uma comparação direta com os concorrentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2.11) Tem elementos e estímulos fora do comum ou inesperados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A Propaganda que você acabou de ver argumenta que a rede de lojas (Questão B2)...	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.12) Tem grande disponibilidade de produtos no estoque	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.13) Tem as melhores condições de pagamento do mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.14) Tem as menores taxas de juros do mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.15) Tem os menores preços do mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.16) Tem as melhores promoções e ofertas do mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.17) Oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.18) Negocia e cobre o preço da concorrência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.19) Oferece produtos que têm marcas de boa qualidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.20) Tem grande variedade de produtos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Nas próximas questões serão apresentadas palavras com sentidos antônimos sobre a Rede de Loja (Questão B4.1). Favor marcar a opção que melhor represente a sua opinião com relação às questões. Observe com atenção o significado dos extremos.												
B4.2.21) Apresenta os argumentos, textos e imagens...	Pouco claras						Muito claras					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.22) Apresenta os argumentos, textos e imagens de forma...	Pouco objetiva						Muito objetiva					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.23) Os argumentos, textos e imagens...	São apresentados apenas 1 vez						São apresentados muitas vezes					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.24) Tem um tom	Suave						Agressivo					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.25) Tem um estilo...	Sem graça						Engraçado					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.26) As imagens e estímulos estão...	Parados						Em movimento					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.27) Apresenta as imagens em...	Baixa velocidade						Alta velocidade					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.28) Utiliza sons e ruídos...	Baixos						Altos					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.29) Apresenta informações...	Incompletas						Completas					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.30) Utiliza cores...	Suaves						Fortes					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.31) As cores da propaganda possuem...	Pouco brilho						Muito brilho					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B4.2.32) A propaganda utiliza...	Poucas cores						Muitas cores					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B4.3) Ao assistir a essa propaganda desta rede de lojas, qual foi a sua sensação em relação a ela?</b>												
Muito negativa						Muito positiva						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>B4.4) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar ela é ....</b>												
Muito desagradável						Muito agradável						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>B4.5) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é de ....</b>												
Péssimo gosto						Ótimo gosto						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

<b>B4.6) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela foi ....</b>											
<b>Mal elaborada</b>											<b>Bem elaborada</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B4.7) Essa propaganda é uma das ....</b>											
<b>Piores que eu vi recentemente</b>											<b>Melhores que eu vi recentemente</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B4.8) Pensando na propaganda como um todo, pode-se afirmar que ela é ....</b>											
<b>Pior do que as da concorrência</b>											<b>Melhor do que as da concorrência</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B4.9) Em sua opinião, quanto essa propaganda estimularia uma pessoa que não pretendia visitar ou comprar nessa rede de lojas a vir a considerá-la na sua próxima compra?</b>											
<b>Definitivamente não estimularia</b>											<b>Definitivamente estimularia</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>B4.10) Qual é o seu grau de interesse no que esta propaganda está tentando lhe mostrar ou vender?</b>											
<b>Interesse muito baixo</b>											<b>Interesse muito elevado</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**BLOCO 5 – OPINIÃO SOBRE A REDE de LOJAS (IMAGEM)**

Com relação à SUA OPINIÃO SOBRE a Rede de Lojas (questão B4.1), favor marcar um **X** nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo **0** para **DISCORDO TOTALMENTE** e **10** para **CONCORDO TOTALMENTE**. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância. Favor marcar **NÃO SEI** caso você não se sinta habilitado a responder à questão

A Rede de lojas (Questão B4.1)	Não sei	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5.1) Possui um bom atendimento, com vendedores que conhecem bem os produtos que vendem, as lojas e funcionários possuem ótima aparência e são organizadas.	NS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5.2) Negocia e cobre o preço da concorrência, oferece os melhores prêmios e brindes do mercado na realização de compras, tem as menores taxas de juros do mercado, tem os menores preços do mercado, tem as melhores promoções e ofertas do mercado e tem as melhores condições de pagamento do mercado.	NS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5.3) Tem grande variedade e disponibilidade de produtos de boas marcas.	NS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5.4) Tem lojas em locais que acho conveniente e de fácil acesso para mim, e tem produtos que atendem às minhas necessidades.	NS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5.5) É respeitada e possui tradição no mercado.	NS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Em minha opinião, comprar nessa rede de lojas (Questão B4.1) significa ...		Não sei	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B5.6) ... uma conquista pessoal, status para os clientes, conseguir a admiração de outras pessoas e estar na moda.		NS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Na próxima questão será apresentado dois extremos com sentidos antônimos sobre a Rede de Loja (Questão B4.1). Favor marcar a opção que melhor represente a sua opinião com relação às questões. Observe com atenção o significado dos extremos.														
Essa rede de loja (Questão B4.1) me faz sentir...														
B5.7)	NS / NR	Emoções negativas (ex. Raiva, Frustração, Vergonha, Impaciência, Desrespeito, Insegurança, Mal estar)					Emoções positivas (Ex. Alegria, Satisfação, Orgulho, Tranquilidade, Respeitado, Seguro, Bem estar)							
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5		

**BLOCO 6 – ATITUDES E INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS**

**B6) Vamos avaliar as suas ATITUDES E INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS em relação a esta rede de lojas. Favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE. Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.**

Pense na rede de lojas (Questão B3.1)	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.1) Eu sempre visito essa rede de lojas quando preciso de eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.2) Quando quero comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis busco conhecer as ofertas e produtos disponíveis nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.3) Eu estou sempre interessado em notícias e propagandas dessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.4) Eu estou propenso a comprar nessa rede de lojas quando precisar de eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.5) Eu estou disposto a comprar nessa rede de lojas quando precisar de eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.6) Eu considero esta rede de lojas uma das minhas opções para comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.7) Esta rede de lojas é a minha primeira opção de compra.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.8) Se eu fosse comprar eletrodomésticos, eletrônicos ou móveis hoje, certamente compraria nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.9) Eu pretendo comprar nessa rede de lojas quando precisar deste tipo de produto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.10) Eu confio nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.11) Eu acredito que essa rede de lojas não me deixará na mão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.12) Eu me sinto seguro em comprar nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.13) Eu recomendo para as pessoas que eu conheço a comprarem nessa rede de lojas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B6.14) Eu falo coisas positivas sobre essa rede de lojas para outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Bloco 7 - Informações pessoais**

<b>B7.1) Sexo:</b> 1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino	<b>B7.2) Idade (anos):</b> _____	<b>B7.3) N° de filhos:</b> _____
<b>B7.4) Escolaridade</b>		<b>B7.5) Estado Civil</b>
1. <input type="checkbox"/> Não possui	5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto	1. <input type="checkbox"/> Casado / União estável
2. <input type="checkbox"/> Primário	6. <input type="checkbox"/> Superior completo	2. <input type="checkbox"/> Solteiro
3. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental	7. <input type="checkbox"/> Especialização	3. <input type="checkbox"/> Divorciado / Separado
4. <input type="checkbox"/> Ensino médio	8. <input type="checkbox"/> Mestrado/doutorado	4. <input type="checkbox"/> Viúvo

**Favor utilizar o espaço abaixo para incluir qualquer comentário que você julgar importante.**

---



---



---



---

**Muito obrigado pela contribuição!**



Ficha Catalográfica

Brandão, Euler Alves, 1967-  
B817e A estética do marketing : a propaganda como condutor na  
2011 estratégia de diferenciação no varejo de eletrodomésticos  
brasileiro / Euler Alves Brandão. – 2011.  
287 f. : il.

Orientador: Reynaldo Maia Muniz.  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia

1. Marketing – Teses. 2. Estética – Teses. 3. Comércio  
varejista – Teses. 4. Propaganda – Teses. I. Muniz, Reynaldo  
Maia. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-  
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título

CDD: 658.8

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/001/2012