

O Papel da Comunicação Integrada de Marketing na Construção de
Valor para uma Marca

Gabriela Pamplona Botelho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora: Doutora Sofia Maria Lopes Portela
Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos

Julho de 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, por ter aceitado o desafio, pela sua constante disponibilidade, empenho e motivação.

Ao Professor Saulo, pela sua dedicação de tempo, grande ajuda e direcionamento.

Ao meu marido, pelo seu companheirismo, amor e ajuda com o nosso filho.

Ao meu filho, pelo seu carinho e compreensão na minha ausência.

Ao meu pai e minha irmã, por acreditarem em mim.

Um agradecimento especial a minha mãe e ao meu padrasto pelo grande estímulo, apoio, dedicação e principalmente por nunca terem me deixado desistir.

Aos meus amigos do trabalho que se prontificaram a responder a pesquisa, disponibilizando seu tempo e conhecimento sobre o assunto.

Aos meus colegas de mestrado, a certeza de que foram importantes para mim neste período de aprendizado.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo abordar o papel da CIM (Comunicação Integrada de Marketing) na construção de valor do refrigerante Guaraná Kwat na cidade do Rio de Janeiro. Foi realizado o estudo de caso individual, através do método qualitativo por meio de entrevista de profundidade de natureza exploratória por não existirem estudos prévios sobre esta temática no Brasil. Foram entrevistados 10 profissionais da empresa Coca-Cola atuantes na área de Marketing, por meio de um roteiro de entrevista e os dados foram categorizados a partir do método Análise de Conteúdo. Como resultados do processo da pesquisa de campo, pode-se destacar: (1) dificuldade de colocar a CIM em prática em todas as áreas da empresa (2) a utilização da CIM como ferramenta para construção da personalidade da marca utilizando um processo definido pela empresa (3) a importância das mídias sociais no processo de construção de uma marca devido a facilidade de gerenciamento de informações e formato de comunicação (4) ter uma mensagem coerente, assertiva e consistente junto ao target (5) capacitação dos profissionais da empresa e parceiros (6) a necessidade de priorizar as ideias e entender quais são as ações mais eficientes otimizando o investimento (7) utilizar uma mesma ideia com expressões diferentes em cada meio trazendo uma proximidade maior com seu target ajudando a construir um relacionamento duradouro.

Palavras-Chave: Marketing. Marca. Comunicação Integrada de Marketing. Guaraná Kwat. *Brand Equity*.

ABSTRACT

This dissertation studies the role of IMC (Integrated Marketing Communications) in valuing Guarana Kuat brand in Rio de Janeiro city. An individual case study was carried out, based on qualitative method and exploratory interviews as there are no previous studies on this topic in Brazil. Ten professionals who work at Coca-Cola marketing department were interviewed and all the interviews' content was analyzed. The results of the field research are: (1) difficulty of putting into practice the IMC in all areas of the company (2) the use of the IMC as a tool to build brand personality using a defined process for the company (3) the importance of social media in the process of building a brand due to the ability to manage information and communication format (4) to have a coherent, assertive and consistent message towards the target (5) training activities to the company's professionals and partners (6) the need to prioritize the ideas and understand which actions are most effective to optimize investment (7) to use the same idea with different expressions in each environment bringing a closer relationship with its target contributing to a lasting relationship.

Keywords: Marketing. Brand. Integrated Marketing Communication. Guarana Kuat. Brand Equity.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Propaganda Impressa de Mastercard.....	7
Figura 2 – Promoção e Merchandising de Mastercard.....	7
Figura 3 – Demanda Mundial por Refrigerante.....	10
Figura 4 – Consumo <i>Per Capta</i> Refrigerante.....	11
Figura 5 – Evolução das Vendas Anuais de Refrigerantes.....	11
Figura 6 – Participação <i>Share</i> Mercado das Empresas.....	13
Figura 7 – Evolução <i>Share</i> Mercado de Tubaína.....	14
Figura 8 – Composto do Mix de Marketing.....	17
Figura 9 – Mercado e Marca.....	20
Figura 10 – Modelo de <i>Brand Equity</i>	22
Figura 11 – Dimensões de <i>Brand Equity</i>	23
Figura 12 – Pirâmide de Construção de <i>Brand Equity</i>	26
Figura 13 – Uso de Mídia Simultaneamente.....	31
Figura 14 – Participação dos Segmentos dentro da Categoria CSD.....	39
Figura 15 – Representatividade do Guaraná Antarctica dentro da Categoria CSD.....	40
Figura 16 – Participação Guaraná Antarctica dentro do Segmento de Guaraná.....	40
Figura 17 – Marcas de Guaraná da Empresa Coca-Cola em 1998.....	41
Figura 18 – Embalagem Lata do Guaraná Kuat no lançamento em 1997.....	43
Figura 19 – Nova Identidade Visual da marca Kuat em 2008.....	44
Figura 20 – Nova Embalagem Lata da marca Kuat em 2008.....	44
Figura 21 – Nova Identidade Visual da marca Kuat em 2010.....	45
Figura 22 – Mídia Exterior Outdoor.....	46
Figura 23 – Material Impresso para Ponto de Venda.....	46
Figura 24 – Promoção no <i>Website</i> da Marca Kuat.....	47
Figura 25 – Ações com Consumidor no Website da Marca Kuat.....	47
Figura 26 – Ações com Consumidor em Mídias Sociais.....	48
Figura 27 – Filme Veiculado em Televisão.....	48
Figura 28 – Evento Festa no Iate Kuat.....	48

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização	6
1.2	Objetivos	8
1.3	A Indústria de Refrigerantes no Brasil.....	9
	1.3.1 O Produto: Refrigerante	9
	1.3.2 O Mercado	10
2	A COMUNICAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DA MARCA.....	16
2.1	Marketing	16
2.2	Marca (<i>Brand</i>)	18
2.3	Valor Patrimonial da Marca - <i>Brand Equity</i>	21
2.4	Comunicação	28
2.5	Comunicação Integrada	29
3	METODOLOGIA	35
3.1	Metodologia de Pesquisa	35
3.2	Universo e Amostra	36
3.3	Coleta dos Dados.....	37
3.4	Tratamento dos Dados.....	38
4	ESTUDO DE CASO	39
4.1	O Lançamento Guarana Kuat.....	39
4.2	Estratégia do Projeto	41
4.3	Desenvolvimento do Conceito Novo Produto	41
4.4	Evolução da Marca Kuat no Mercado Brasileiro	43
4.5	Utilização da Comunicação Integrada pela marca Kuat	45
5	RESULTADOS	49
6	CONCLUSÕES	54
7	BIBLIOGRAFIA.....	56
8	ANEXO – ROTEIRO ENTREVISTA	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A globalização está promovendo um expressivo aumento na competição entre as organizações em todo o mundo. Pesquisadores, profissionais de marketing e organizações têm estudado, testado e utilizado diferentes ferramentas de gestão criando métodos e técnicas que possibilitam estabelecer uma capacidade competitiva sustentável de longo prazo, superior aos seus concorrentes.

Henderson (1998) define que vantagem competitiva é a capacidade que uma empresa possui de sobreviver e prosperar num determinado mercado, através de uma diferença, ou mais, percebida e valorizada pelos clientes.

Alem disso, a fragmentação de mercados, o rápido crescimento da Internet e outros meios digitais, incertezas econômicas, e as mudanças de estilo de vida dos consumidores estão fazendo com que as empresas mudem a forma de se comunicar com os clientes.

Com base nisso, as empresas e profissionais de marketing devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos seus consumidores sobre produtos e serviços sejam claras, concisas e integradas, ou seja, devem transmitir ao público final uma única mensagem.

Quando os consumidores recebem mensagens diferentes, não é fácil para eles escolher em qual acreditar, gerando um possível custo e perda de tempo. Tem sido cada vez mais difícil alcançar seu público-alvo e fazer uma comunicação efetiva. Para superar esse grande desafio está sendo utilizada em pequenas e grandes empresas uma Comunicação Integrada de Marketing (CIM), para que haja sinergia nas mensagens recebidas pelo consumidor, tornando-as mais eficientes e efetivas. A Hewlett-Packard coloca as comunicações integradas de marketing a serviço de seus mercados business-to-business utilizando um mix de propaganda, eventos, marketing direto e venda pessoal para vender estações de trabalho a compradores corporativos de alto nível. Já a Mastercard utilizou a campanha “Não tem preço” para reposicionar a marca, causando grande impacto ao tratar cartão de crédito de uma forma mais emocional, humana e próxima da realidade dos consumidores, valorizando tudo aquilo que é importante para ele. Com uma combinação de comerciais de TV, impressos, promoções ao consumidor e ao trade, patrocínios, lançamento de novos produtos, materiais em pontos de venda e merchandising,

a empresa utiliza sempre a mesma mensagem no mundo inteiro através do slogan “Existem coisas que o dinheiro não compra, para todas as outras existe Mastercard”.

Impresso_USA



Novo Produto_Itália



Figura 1: Propaganda Impressa da Mastercard em USA e Itália

Promoção_Austrália



Merchandising_Brasil



Figura 2: Promoção Mastercard na Austrália e Merchandising no Brasil

O valor de uma marca para uma empresa é um tema de grande importância, pois representa uma transformação e uma evolução no pensamento comercial e publicitário. Antes da era do marketing, havia apenas uma preocupação das empresas restrita às vendas. Agora, há um foco maior na conquista e retenção dos consumidores. Passou-se de uma perspectiva de curto prazo para uma nova perspectiva que inclui o planejamento de longo prazo. Houve uma evolução de uma mentalidade concentrada em volume (*market share*) para o reconhecimento da relevância da lealdade e retenção do cliente. Neste novo cenário, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é vista como uma poderosa ferramenta para a construção e fortalecimento do relacionamento com consumidor, tendo como resultado direto o fortalecimento da marca (BUCHAMAN et al, 2009).

Neste contexto de mudanças na forma de comunicar uma marca, a pergunta que esta dissertação busca responder é “Qual seriam os prováveis papéis da Comunicação Integrada de Marketing na construção de marca (*brand equity*) de um produto de consumo de massa”? Pretende-se investigar esta questão em mercado de consumo de massa no Rio de Janeiro (Brasil), a indústria de refrigerantes. Para investigar tal problema, esta dissertação fará uso do método de pesquisa de caso de uma marca de refrigerante.

Nas próximas seções serão apresentados os objetivos desta dissertação, uma abordagem da indústria de refrigerantes no Brasil, o referencial teórico, o estudo de caso e sua respectiva análise.

1.2 Objetivos

Objetivo geral é verificar qual o papel da comunicação integrada de marketing na construção de valor para um produto de consumo de massa na cidade do Rio de Janeiro

Os objetivos específicos são:

- Avaliar as barreiras na implementação da CIM
- Avaliar os benefícios gerados pelas ações de CIM
- Avaliar a capacidade de uma mensagem de aumentar identificação com a marca

1.3 A Indústria de Refrigerantes no Brasil

Esse subcapítulo oferece uma visão da indústria de refrigerantes no Brasil, para contextualizar o trabalho, iniciando com informações sobre o produto e seu mercado e passando em seguida para um detalhamento dos principais concorrentes, suas marcas e participações de mercado.

1.3.1 O Produto: Refrigerante

A operação mais antiga de refrigerantes no Brasil foi fundada em 1906 por filhos de imigrantes alemães em Santa Maria, Rio Grande do Sul, com a Fábrica Cyrilla de Bebidas. Em 1912, a Antártica Paulista iniciou a produção da Soda limonada e em 1918 a Brahma lançou 06 sabores de refrigerantes (SILVA, 2008).

A operação para fabricação de refrigerantes por empresas multinacionais iniciou em 1942 pela Coca-Cola nos estados de Recife-PE e Natal-RN. Na época o presidente da The Coca-Cola Company, Robert Woodruff, assegurou aos soldados norte-americanos que poderiam tomar uma Coca-Cola gelada onde estivessem pelo mesmo preço e com o sabor inigualável ao que estavam acostumados a beber nos U.S.A. Foi assim que a Coca-Cola desembarcou no Brasil, formando o que chamavam de corredor da vitória, uma parada obrigatória de todos os navios que rumavam para Europa em guerra. Para matar a sede e a saudades dos pracinhas, o refrigerante era produzido inicialmente pela fábrica de água Mineral Santa Clara, em Recife, até serem instaladas mini fábricas naquela cidade e em Natal. Na realidade, as mini-fábricas eram apenas kits com os equipamentos básicos para a produção do refrigerante.

A primeira fábrica brasileira foi instalada no Rio de Janeiro, no bairro de São Cristóvão, o pólo industrial da cidade naquela ocasião. Em função do grande sucesso, em 1943 a Coca-Cola abriu sua primeira filial no país em São Paulo. Em 1945, a empresa iniciou o sistema de franquia onde a primeira licenciada a produzir o refrigerante foi uma fábrica sediada em Porto Alegre. Esse foi o primeiro passo para a formação do sistema Coca-Cola para produção e distribuição da bebida em todo o Brasil.

A Pepsi Cola iniciou suas atividades no Brasil na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul no dia 03 de março de 1953, quando foi inaugurada a primeira fábrica. Como a Coca-Cola, a Pepsi também desenvolveu suas operações através de franquias. A

principal franqueada das operações Pepsi foi a Brahma, atualmente a AmBev. A AmBev, Companhia de Bebidas das Américas S.A, foi fundada em 30 de Março de 2000 na cidade de São Paulo (SP). A empresa surgiu pela fusão da Antartica Paulista com a Cervejaria Brahma, ambas eram as cervejarias mais antigas do Brasil.

De acordo com o Panorama Setorial Gazeta Mercantil, a indústria brasileira de refrigerantes é uma das mais avançadas e maiores do mundo. É dotada de uma estrutura tecnológica que atende praticamente sozinha a demanda do mercado.

1.3.2 O Mercado

De acordo com a Associação Brasileira de Refrigerantes – ABIR, a indústria de refrigerante gerou no ano de 2004 cerca de 60 mil empregos diretos e mais de 520 mil indiretos em todo o Brasil, movimentando um volume financeiro de vendas, em nível de consumidor, de R\$14,2 bilhões ao ano (ABIR, 2004).

O mercado brasileiro de refrigerantes está na terceira posição mundial, tendo consumido, somente em 2009, 14,3 bilhões de litros. E ainda possui um grande potencial de crescimento, devido à baixa quantidade de consumo *per capita* se comparado a outros países como Estados Unidos e México. Estes últimos dois países estão em primeiro e segundo lugar no consumo mundial de refrigerantes e possuem uma demanda por esse produto ainda maior do que a brasileira. No entanto, trata-se de um mercado bastante sensível a preços em função da perda de poder aquisitivo da população. Isso ocorre devido à má distribuição de renda e ao baixo poder aquisitivo da população, aliado ao subdesenvolvimento de grande parte da população (DATAMARK, 1998).

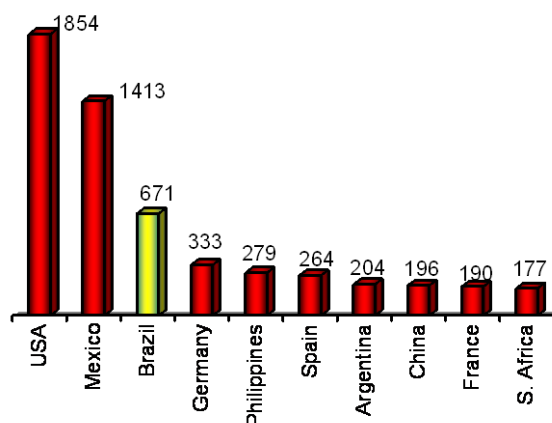


Figura 3 – Demanda Mundial por Refrigerante
Fonte: Nielsen, 2001

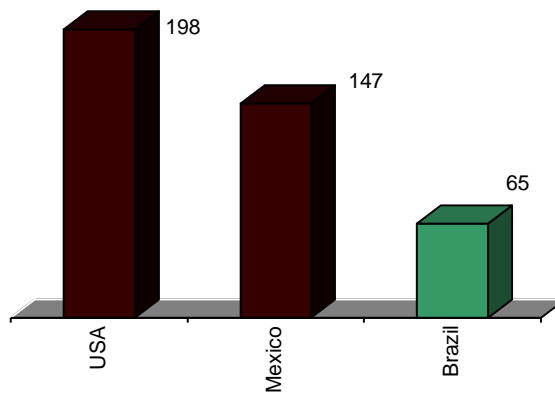


Figura 4 – Consumo Per Capta Refrigerante
 Fonte: Associação da Indústria Brasileira de Refrigerantes, 2004

O consumo de refrigerante também é sensível ao clima. Entre setembro e março, o consumo pode até duplicar em função do verão e de períodos festivos como Natal e Ano Novo. Essas flutuações na demanda adicionadas a indivisibilidade da planta tornam necessária a presença de capacidade ociosa planejada como mecanismo amortecedor dos impactos decorrentes de variações na demanda (STEINDL, 1952).

No período entre 1992 e 1996, houve um aumento expressivo no consumo de refrigerantes em decorrência do Plano Real, que elevou a renda disponível das classes sociais mais baixas que antes não tinham condições de consumir produtos designados como supérfluos. Com base na evolução de vendas, é possível verificar que houve um crescimento de 98% no volume consumido de refrigerantes durante esse período.

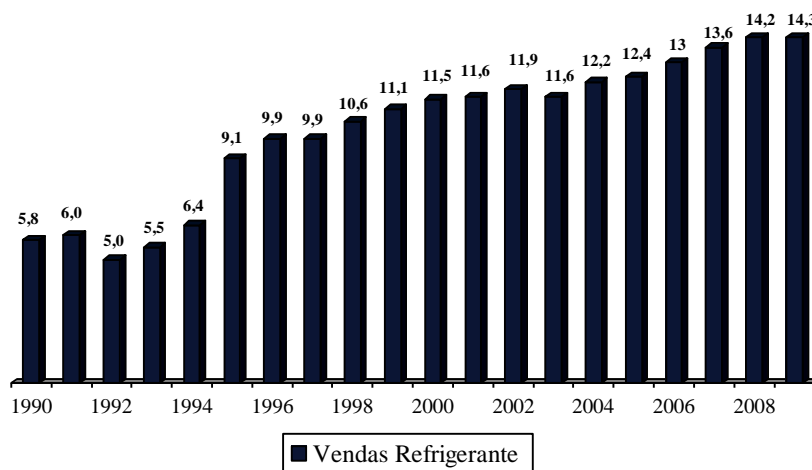


Figura 5 – Evolução das Vendas Anuais de Refrigerantes desde 1990 – em bilhões de litros
 Fonte: Associação da Indústria Brasileira de Refrigerantes, 2009

O mercado de refrigerantes cresceu nestes 10 anos (1990 a 1999), basicamente pelos seguintes fatores: aumento de volume de produção devido a maior oferta de embalagens PET; aumento do poder aquisitivo e mudança de hábito de consumo da população; e maior eficiência na distribuição dos produtos.

O acirramento da concorrência no último século, principalmente nas últimas décadas com a Terceira Revolução Industrial, fez com que as empresas tivessem mais dificuldades em estabelecer os seus rumos e exercer sua capacidade de empreender para estruturar e compor um conjunto de fatores internos e externos que garantissem a sua continuidade e lucratividade em um mercado consumidor cada vez mais globalizado e competitivo. Segundo Baumann (1996, p. 44):

Num sistema globalizado as diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada de geração de valor, cujas estratégias globais levam a procura de redução de custos, a especialização das linhas de produção, entre outros atributos que visam a crescente eficiência e ao maior grau de competitividade. As estratégias empresariais se voltam para estes objetivos, buscando combinar e aplicar os atributos existentes direcionados para consecução da sua meta, ou seja, visando criar vantagens competitivas dentre deste ambiente concorrencial.

Diante disso, a inovação tecnológica (produto ou processo) tem sido reconhecida como uma das principais fontes de vantagem competitiva para empresas de todos os segmentos econômicos, fazendo com que os economistas busquem identificar os fatores que estimulam a inovação tecnológica em nível de empresas e indústrias. As indústrias de refrigerantes incorporaram um processo tecnológico nas suas embalagens substituindo as garrafas de vidro por embalagens plásticas denominadas PET. Essa inovação teve impacto em toda a cadeia produtiva como a redução dos custos de logística, armazenamento do produto, crescimento das vendas e, conseqüentemente, aumento nas vantagens em se operar nesse segmento de mercado.

Para fazer frente à concorrência da indústria de refrigerantes, as empresas apostam na diferenciação de produtos, que apresentam distinções entre si, acarretando preferências quanto ao desejo de consumir as marcas. As empresas procuram transmitir ao consumidor a idéia de que, por trás da marca, existem sabores próprios, não encontráveis na concorrência.

Nesse mercado existem dois grupos estratégicos, com barreiras de mobilidade entre eles e, diferentes condutas competitivas. O primeiro grupo constitui-se de grandes empresas, que detêm 68% do mercado. Neste grupo estão a Coca-Cola e a Ambev

(resultado da fusão das empresas Brahma, Antarctica e Pepsi Cola) que atuam em âmbito nacional e internacional, produzem em larga escala, têm forte esquema de distribuição e investem altas quantias em propaganda e marketing para evidenciar a diferenciação de seus produtos. O público-alvo destas empresas é o A, B e C com um maior poder aquisitivo.

O segundo grupo constitui-se de empresas regionais, cujo público-alvo são as classes D/E e sua estratégia de concorrência é focada no preço. Compõem esse grupo as empresas chamadas “Tubainas” ou “Marcas Próprias”, que atuam em âmbito regional. Dessa forma, geralmente essas marcas são conhecidas apenas na região em que atuam. Kotler (2000, p. 39) define essas empresas, como aquelas em que praticam o marketing de segmento: “são empresas que projetam seus produtos e serviços para um ou mais segmentos específicos em vez de para todo o mercado”. A figura abaixo indica a participação das Companhias no mercado de CSD.

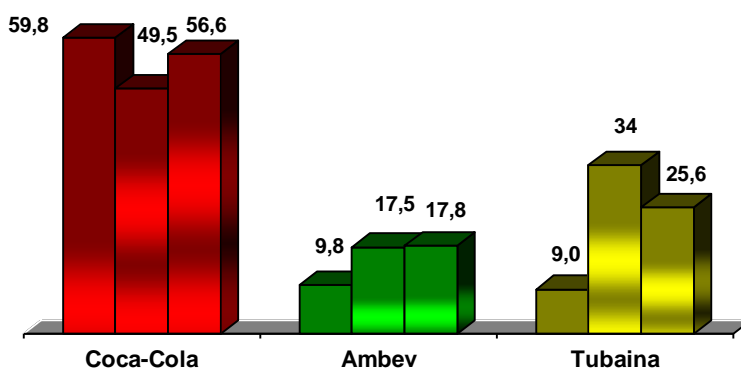


Figura 6 – Participação das Empresas nos anos 1998, 2001 e 2009.
Fonte: Nielsen 2009

A indústria de refrigerantes não oferece muitos obstáculos à entrada de novos concorrentes. A tecnologia necessária para produzir refrigerantes é barata, quando comparada à tecnologia necessária para produzir outros bens de consumo. A utilização das garrafas PET como embalagem também facilitou a entrada de novos concorrentes, pois o uso das embalagens de vidro envolviam custos maiores com transporte e distribuição. O fato de as embalagens de vidro serem retornáveis gera a necessidade de uma infraestrutura para transportar as embalagens usadas de volta para a unidade fabril e um processo de higienização antes de início da produção.

Isso significa que atualmente qualquer empresa de pequeno ou médio porte pode lançar-se à fabricação de refrigerantes, mas o sucesso da empresa vai depender de sua

estratégia de marketing e força da sua marca. O crescimento das empresas regionais ocorreu na época em que o Brasil atravessava uma conjuntura recessiva. Atualmente, o mercado regional perdeu parte de seu mercado consumidor, pois a ascensão da classe média aumentou também o número de consumidores de produtos de marca, que agora estão mais interessados na qualidade do produto do que somente no preço, e são mais sensíveis a ações de marketing. No entanto, esse mesmo mercado regional que perdeu parte de seu mercado consumidor para as grandes marcas também adquiriu um novo mercado consumidor, oriundo das classes ainda mais pobres que antes não tinham a oportunidade de tomar nenhum tipo de refrigerante, por mais barato que fosse, e agora melhoraram seu padrão de vida e aumentaram a variedade de produtos consumidos. Essas pessoas ainda não possuem poder aquisitivo para consumir as grandes marcas, mas já possuem recursos suficientes para consumir as marcas regionais, que oferecem um preço mais competitivo.

As empresas regionais de pequeno porte enfrentam dificuldades em conseguir empréstimos para investir em tecnologia e manter a competitividade. Outro fator que contribuiu para isso é a alta carga tributária no setor, a mais alta do mundo, fazendo com que muitas dessas empresas para sobreviverem sonquem impostos.

A figura abaixo mostra a evolução das empresas regionais (Tubainas) entre os anos de 1988 a 2008 revelando um crescimento de 344,44% até 1999 e perdendo participação nos últimos anos.

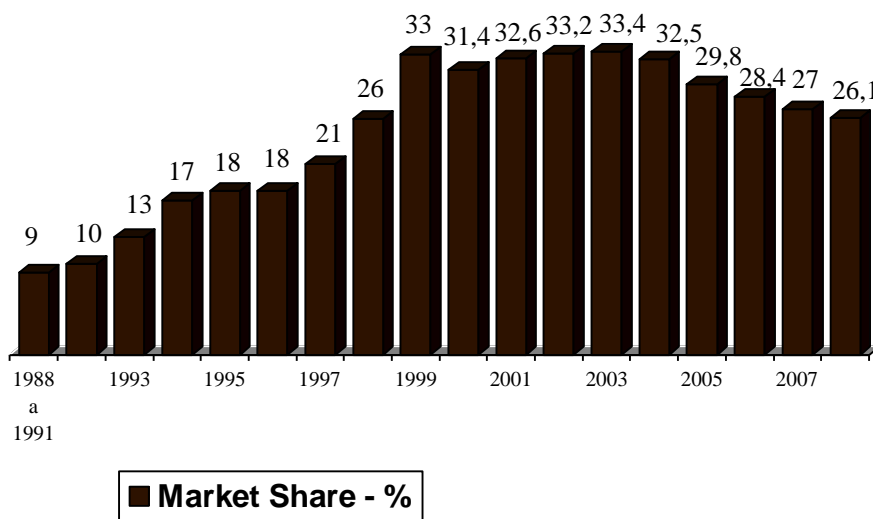


Figura 7 – Evolução Share de Mercado das Tubainas
 Fonte: Relatório SEAE, 2000.

Verifica-se que o crescimento das Tubaínas não foi o mesmo em todos os segmentos de venda. A empresa não conseguiu aumentar sua participação nos segmentos de vendas tradicionais (bares e restaurantes) devido à exigência de uma ampla rede de distribuição com capacidade de atender os pontos de venda de todo o país. Nesses locais, devido ao limitado espaço para armazenamento, torna-se necessário estar constantemente reabastecendo os pontos de venda, surgindo aí a necessidade de uma estrutura que as pequenas empresas não dispõem. A concorrência é mais acirrada nos supermercados, onde os consumidores possuem maiores opções de compra e há uma maior competitividade baseada no preço.

A maior ameaça às empresas de refrigerante não reside só na concorrência entre as marcas mas também nos problemas econômicos, pois este mercado é muito sensível ao elemento preço. Por isso, as marcas regionais conseguem uma alta participação no mercado de refrigerante. O refrigerante não é um bem de consumo essencial, na verdade o hábito de consumi-lo foi o resultado de ações massivas de marketing, não sendo fruto de uma necessidade humana.

O público-alvo das empresas denominadas Tubaínas é o consumidor de baixa renda que não possui fidelidade às marcas, onde o seu critério de escolha é o preço e o sabor.

É importante ressaltar, que as indústrias de refrigerantes concorrem também com outras bebidas, como: chá, sucos, isotônicos entre outros intensificando ainda mais a concorrência. Segundo Keller (2002, p. 95):

A Coca-Cola compete com a Pepsi, entre outros refrigerantes. Há circunstância, porém, em que o padrão de referência será constituído por marcas de diferentes categorias. Coca-Cola, Gatorade e Snapple, pertencem a categoria dos refrigerantes, das bebidas esportivas e dos chás gelados, respectivamente. Mas compartilham potencialmente de uma estrutura de referência que compreendem todas as bebidas que saciam a sede.

Devido a esta forte concorrência e aos diferentes segmentos de mercado existentes, faz-se necessária uma uniformização do conteúdo das mensagens a serem utilizadas nos pontos de contatos com o consumidor. As mensagens devem ser claras, concisas e integradas.

2 A COMUNICAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DA MARCA

2.1 Marketing

O Marketing, surgido nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial, é hoje reconhecido como uma das bases da administração moderna. Estudos de Kotler (1998) mostram como o Marketing generalizou-se verdadeiramente nos anos 50 e 60, transformando-se de um conjunto de ações intuitivas em uma ferramenta gerencial vital para a sobrevivência das organizações.

Para a Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association – AMA*) marketing é como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA, 2005).

O marketing também pode ser entendido como o processo de planejar, executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para satisfazer metas individuais e das organizações. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que as organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (CHURCHILL, 2000).

Philip Kotler, em seu livro “Administração de Marketing”, define essa ciência como “um processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns aos outros”. De acordo com Kotler, o conceito de marketing fundamenta-se em quatro pilares: mercado-alvo, que se corresponde ao tipo de mercado que se quer alcançar; necessidade dos consumidores, que se constitui em saber entender o que o consumidor realmente quer ou precisa; marketing integrado, quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores; e rentabilidade, alcance das metas organizacionais.

Na era de plena globalização, uma marca mais conhecida pode ser a diferenciação na escolha do consumidor, estabelecendo um maior valor ao produto ou serviço. O próprio conceito de valor está enraizado nos estudos de marketing, como mostra Kotler (1972, p. 50):

A principal preocupação do marketing é produzir respostas desejadas para indivíduos por meio da sensata criação e oferta de valores. O mercado tenta obter valor do mercado ao também oferecer valor. O problema do mercador é a criação de valores atrativos. Valor é completamente subjetivo e existe nos olhos do mercado observador. Os comerciantes devem compreender o mercado por serem efetivos na criação de valor. Este é o significado essencial do conceito de marketing.

Como o objetivo de marketing é criar intercâmbios lucrativos, as atividades de marketing também influenciam o processo de compra do consumidor. Na busca desses objetivos, as empresas empregam as ferramentas convencionalmente denominadas pelos profissionais da área de Marketing como os 4 P's: produto, preço, praça e promoção. São instrumentos estratégicos utilizados pela empresa para criar valor aos clientes e alcançar os objetivos organizacionais. Tendo como pioneiros Ed Lewis, Neil Borden e E. Jerome McCarthy, o conceito de mix de marketing focou na necessidade de os gerentes de marketing enxergarem suas tarefas como processos que integram várias funções diferentes ao mesmo tempo, conforme esquematizado por Kotler na figura 8:



Figura 8 – Composto do Mix de Marketing (4Ps)
 FONTE: Kotler, 2000, p. 37

O conjunto dessas ferramentas é denominado por outros autores como Churchill e Peter (2000) de composto de marketing, sendo definido da seguinte forma:

- Produto: refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem ao cliente;
- Preço: refere-se à quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de marketing pedem por aquilo que oferecem;

- Praça ou Canais de Distribuição: refere-se a como produtos e serviços são distribuídos no mercado para se tornarem disponíveis para troca;
- Promoção ou comunicação: refere-se à forma que os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços.

Existe uma preocupação de que o conceito dos 4 P's evidencia mais o ponto de vista do vendedor do que o do comprador. Desta forma, Robert Lauternborn (apud KOTLER; ARMSTRONG, 2003) pensou como seriam os 4 P's na ótica dos compradores e criou os 4 C's: Cliente; Custo; Conveniência e Comunicação. O P de produto vira soluções para o Cliente; o P de Preço vira menor Custo para o cliente; o P de promoção torna-se Comunicação Integrada; e o P de Praça torna-se Conveniência.

É visível a presença da marca fazendo a diferença em cada um dos componentes do composto de marketing: o produto inerentemente leva a sua marca; a marca é, muitas vezes, determinante do valor de venda do produto; a marca também pode ser o diferencial e o que chama a atenção nas promoções e nos canais de distribuição.

O marketing ocorre quando as pessoas decidem pela troca, ou seja, satisfizer suas necessidades e desejos através do processo de troca. É o conceito central do marketing. Para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são indicadas como essenciais:

1. Que existam pelo menos duas partes.
2. Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes.
3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega.
4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação (KOTLER; KELLER, 2006, p. 5).

O grande ponto em comum entre as definições de marketing é a busca constante pela satisfação dos clientes e, como consequência da busca da satisfação, está a identificação das necessidades. Nesta identificação, pode-se utilizar um marketing baseado no conhecimento: de novas tecnologias, da concorrência, de seus clientes, de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócio; e a experiência, que enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade (MCKENNA, 1993, p. 4).

2.2 Marca (*Brand*)

A palavra *Brand* (que significa “marca” em inglês) é derivada da palavra nórdica antiga *brandr*, que significa queimar, na forma de identificar animais (gado, por exemplo)

com marcas a fogo. Segundo a *American Marketing Assonciation* (AMA), “marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.” (AMA apud AAKER, 1998, p. 16).

É importante perceber onde começa e termina a marca e se inicia o produto em si. Keller e Machado (2005, p.3) apontam a importância de diferenciar uma marca de um produto. Segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 173), “um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

Para Stephen King (apud KELLER; MACHADO, 2005, p. 3), “o produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem sucedida é eterna”.

Uma marca é vista como um produto que acrescentou algo mais para se destacar dos concorrentes com o intuito de satisfazer a necessidade do consumidor. Segundo Keller e Machado (2005, p.4)

Uma marca é, portanto, um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho de produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa.

Para a construção de uma marca forte, Aaker (2002, p. 2) considera quatro tarefas essenciais:

A primeira é definir a identidade da marca, o que a marca vai representar ou simbolizar. A segunda é a arquitetura, que é um tipo de família da marca, que cria sinergia e poder. Depois é preciso criar a organização que ficará encarregada de conduzir a marca por meio de seus produtos e estabelecê-la nos diferentes países e mercados... E a quarta tarefa fundamental para a construção de uma marca líder é o programa de comunicação, que deve ir muito além da publicidade.

Visando ampliar o sentido do conceito de marca e a utilização do mesmo no planejamento de Comunicação Integrada de Marketing, Schultz e Schultz (2003), indicam a visualização das marcas sob três perspectivas: (1) como ativos legais e registrados pelo dono; (2) como ativos de construção de relacionamentos; (3) como ativos financeiros.

Uma marca carrega um grande potencial para agregar valor e fornecer argumentos decisivos no momento da compra pelo consumidor. Para Azoulay e Kapferer (2003, p. 49):

Os produtos são mudos; é a marca que lhes dá um significado. Decodificam-se os produtos por meio da perspectiva das marcas, suas lentes. No início de qualquer marca tudo começa com um produto ou serviço superior a concorrência com um know how de uma empresa. Com o tempo, através de sua comunicação (a embalagem, a propaganda) e ações a marca dota-se de traços, imagens e representações que conferem um rosto, um estilo e uma maneira de ser.

Uma marca quando possui valor se mostra como elemento de diferenciação e determinante na escolha do consumidor. Algumas marcas no mercado Brasileiro obtêm uma diferenciação tão forte que se transformam em metonímia de uma classe de produtos ou serviços, como é o caso da Gillete para lâmina de barbear e Xerox para cópias reprográficas.

Os autores Nunes e Haigh (2003) mostram a evolução entre mercado e marca, mostrando a evolução dos dois em conjunto, conforme demonstrado na figura 9.

Mercado	Objetivo	Competência	Marca
Globalizado	<i>Brand equity</i>	Gerenciamento de relações (satisfação)	Cultura
Competitivo	Share of market	Marketing (transação)	Imagem
Não competitivo	Vendas	Produção, distribuição	Logotipo

Figura 9 – Mercado e Marca
Fonte: Nunes e Haigh, 2003

A figura 9 é lida de baixo para cima, iniciando com a fase não competitiva do mercado, no começo do sistema capitalista, nos princípios da sociedade industrial. O produto recebia toda a atenção, enquanto a empresa buscava sempre a melhor economia de escala. Esse cenário é caracterizado por dar um valor irrisório para a marca, sendo ela apenas um logotipo para a identificação, o que vale até hoje para o mercado de commodities.

No mercado competitivo, há uma fase intensa de entrada de concorrentes, produzindo produtos similares, fase também em que a empresa passa a se preocupar em conquistar clientes da concorrência. É uma etapa em que a pesquisa de mercado assumiu um papel importante, assim como a publicidade, de forma a tentar criar uma imagem de acordo com aquela desejada pelos consumidores.

A fase do mercado globalizado é a atual, segundo Nunes e Haigh (2003). É quando, além da produção, marketing e distribuição, a empresa deve desenvolver uma gestão de relacionamento com todos os stakeholders, além de construir uma cultura na empresa que espelhe sua marca, tendo a possibilidade de criar valor econômico mais alto.

2.3 Valor Patrimonial da Marca - *Brand Equity*

O valor de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos intangíveis têm se tornado os principais responsáveis pela geração de valor nas empresas, uma vez que os ativos tangíveis são rapidamente copiados e podem tornar-se obsoletos facilmente, diante do avanço tecnológico. Já os ativos intangíveis são difíceis de serem reproduzidos no curto prazo, devido ao tempo requerido na sua construção e consolidação.

Dentre os ativos intangíveis, a marca é o que assume maior importância. Um estudo desenvolvido pela *Brand Finance*, consultoria especializada em marcas, considerando as marcas mais valorizadas do mundo, incluindo Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, dentre outras, demonstra que a marca vem aumentando sua representatividade no valor da empresa, sendo estimado que esse índice deverá atingir mais de 60% em 2010 (NUNES; HAIGH, 2003).

O valor da marca (ou *brand equity*) tornou-se um dos principais assuntos do mundo dos negócios sendo considerado um dos mais importantes conceitos de marketing na década de 1980, aumentando a importância da marca na estratégia de marketing.

A gestão de *brand equity* envolve uma verdadeira auditoria de marca. Isso obriga a uma revisão de seu posicionamento competitivo, da exploração das extensões de marca, das oportunidades globais de marketing e do acompanhamento do seu desenvolvimento através do tempo. Avaliações sistemáticas e periódicas podem prover comparativos para que o desempenho/resultado da gestão possa ir além da participação de mercado, volumes e lucros no curto prazo. Assim, *brand equity* provê, através do planejamento de marketing e de análises, uma defesa para as marcas. Todavia, a definição de *brand equity* não é um consenso dentro da disciplina de marketing.

Segundo o autor Aaker (1998, p. 16) a definição de *brand equity* tem perspectivas financeiras e significa: “Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e

seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

Para Aaker (1998, p. 16), “o valor de marca é um conceito multidimensional, [...] consistindo de lealdade, atenção, qualidade percebida, associações, e de outros ativos de propriedade de marca”. Este conceito é mais bem ilustrado na figura 10

De acordo com este conceito, o valor da marca é o resultado de associações positivas e fortes relacionadas pelos clientes à marca. As marcas adquirem valor no mercado quando os clientes as consideram de alta qualidade e se tornam fiéis a elas. Na ilustração a seguir, este conceito é descrito mais detalhadamente.

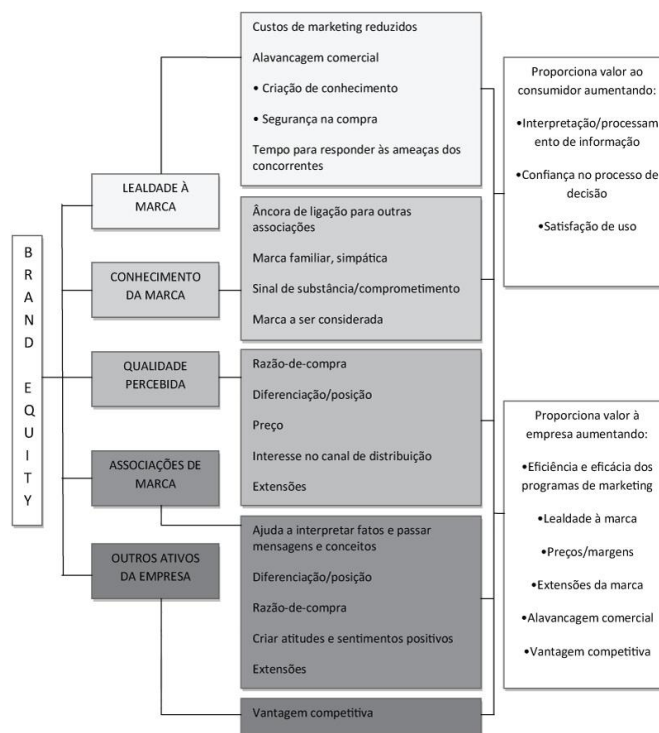


Figura 10- Modelo *Brand Equity*

Fonte: Aaker (1998)

Acrescenta ainda, que os ativos e passivos devem estar ligados ao nome e símbolo da marca em questão, para que determinem o *brand equity*. O mesmo autor sublinha o fato dos ativos e passivos mencionados, que sustentam o valor de marca, apesar de mudarem com o contexto podem ser agrupados nas categorias descritas pelo autor, são elas: “lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida, associações de marca e outros ativos da empresa” (AAKER, 1998 *apud* ZANETTE; SCARE, 2013, p. 3). Além de

apontar que o *brand equity* não cria só valor para o consumidor, mas também para a empresa.

O autor Sampaio apresenta a definição pelo ponto de vista da empresa.

É o valor adicional da marca sob prisma do consumidor e da empresa que a possuiu para diferenciar seus produtos/serviços e a própria organização. Para o consumidor, é o quanto ele se dispõe a pagar a mais devido à síntese da experiência positiva de valor que a marca lhe assegura. Para a organização, é a somatória do valor de sua franquia de mercado, ou seja, a multiplicação de quantas pessoas a preferem e de quanto cada uma está disposta a pagar adicionalmente ao custo de um bem ou serviço pelo que ela representa em seu universo de consumo (SAMPAIO apud KELLER 2007, p. 30)

Já Keller (1993) apresenta *brand equity* na perspectiva do consumidor, podendo ser ele um indivíduo ou uma organização. Com este objetivo, considera que *brand equity* está relacionada ao fato de que diferentes resultados das ações de marketing de um produto ou serviço serão obtidos em virtude do uso de sua marca, se comparadas com o mesmo produto ou serviço sem o uso da marca. O trabalho de Keller é relevante porque procura revelar como o consumidor organiza o conhecimento de marca em sua memória (será a estrutura utilizada para avaliação do *brand equity*) e em que estágio cada marca se encontra.

Para entender a definição do valor de marca no consumidor é necessário decompor o que significa o conhecimento da marca. O conhecimento de marca, segundo Keller (1993, 1998) pode ser definido através dos componentes: “lembrança e imagem da marca”, conforme é apresentado na figura 11.

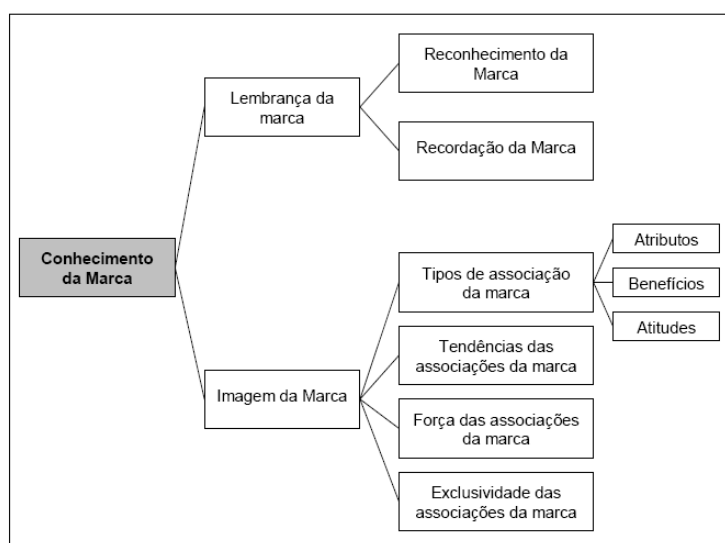


Figura 11 – Dimensões de *Brand Equity*
Fonte: Keller (1993, 1998)

Para Keller (1993), a lembrança da marca associa-se à habilidade do consumidor para identificá-la sob condições diversas. A lembrança está relacionada ao reconhecimento e recordação de uma marca (Figura 11). O reconhecimento refere-se à capacidade do consumidor para reconhecer tal marca entre outras opções. Já recordação relaciona-se à habilidade do consumidor de se lembrar da marca quando depara com a categoria de produto, com os desejos satisfeitos por ela, ou com outras questões que atuem como um lembrete para aquela categoria.

A imagem da marca pode ser conceituada como o conjunto de associações relacionadas à marca que o consumidor mantém na memória. Estas associações representam o que a marca significa para o consumidor. A tendência, a força e a exclusividade das associações à marca são as dimensões que distinguem o conhecimento, exercendo um papel importante para determinar a resposta diferencial que define brand equity, especialmente nas decisões que possuem alto envolvimento do consumidor.

A imagem da marca pode ser composta por diferentes tipos de associações, que podem ser classificadas em três tipos de categorias:

- **Atributos:** são as especificações ou propriedades que caracterizam o produto ou serviço (a forma como o consumidor pensa sobre o que é o produto ou serviço, e o que está envolvido na sua compra e consumo). Podem ser classificados como relacionados ao produto (ingredientes necessários para o desempenho do produto) e não relacionados ao produto (aspectos externos que estão relacionados a sua aquisição ou ao seu uso). Os principais atributos não relacionados ao produto são: (1) preço, (2) embalagem, (3) usuário e (4) tipo de uso (onde e quando o produto ou serviço é utilizado).
- **Benefícios:** são os valores pessoais que o consumidor anexa ao produto ou serviço. Podem ser distinguidos em três categorias: (1) benefícios funcionais - relacionado com as vantagens intrínsecas do consumo do produto ou serviço, (2) benefícios experienciais – relacionado com o que o consumidor sente ao usar o produto e (3) benefícios simbólicos - usualmente não está relacionado aos atributos ou características do produto, mas à necessidade de aprovação social ou expressão pessoal direcionado a auto-estima do consumidor.

- Atitudes – são as avaliações gerais do consumidor a respeito da marca, e são importantes porque elas geralmente formam a base para o comportamento de consumo (escolha da marca). Usualmente, a atitude depende dos atributos e dos benefícios associados à marca.

Keller (1993) afirma que para construir uma imagem de marca forte, as associações precisam ser favoráveis (quando os consumidores acreditam que atributos e benefícios associados satisfazem as suas necessidades), fortes (quando o consumidor se lembra rapidamente das associações na memória) e únicas (quando as associações de determinada marca não estão associada a nenhuma outra marca concorrente). A presença de associações favoráveis, fortes e únicas para uma marca implica em superioridade sobre as outras marcas e são críticas para o sucesso da marca (KELLER, 1993).

Apesar da importante contribuição do modelo de Aaker (1998), o presente estudo privilegiará o modelo *Brand Equity* Baseado no Consumidor construído por Keller (2007), por ter como enfoque o comportamento do consumidor.

Com um modelo de *brand equity* focado na resposta provocada no consumidor, Keller (2006, p.36) apresenta o CBBE – *Customer-Based Brand Equity* – cujo significado é: “a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo”. O CBBE é diferente do modelo de *brand equity* de Aaker (1998) uma vez que considera o comportamento do consumidor a uma resposta diferenciada. Já Keller (2006) pressupõe que a criação de *brand equity* é feita através do awareness ou conhecimento de marca e que se estende em dois componentes: lembrança da marca e imagem da marca.

Para o autor Keller, “a chave do branding é que os consumidores não pensem que todas as marcas na categoria são iguais” (KELLER, 2006, p.42). Para conseguir obter a resposta esperada, o autor ressalta a importância da associação de atributos significativos e considera que a marca deva ter uma vantagem competitiva para gerar um motivo de compra junto aos seus consumidores. Ainda segundo Keller (2006, p.48), o processo de construção de valor para uma marca se tornar forte é realizado em quatro etapas - das quais dependem do sucesso da etapa anterior - mencionadas por ele como:

- 1) Assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente.
- 2) Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica.

- 3) Estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.
- 4) Converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca (KELLER, 2006, p. 48).

Para que sejam realizadas as etapas descritas acima, o autor enumera seis pilares e monta graficamente na Figura 12, um esquema piramidal relacionando as etapas e os pilares onde o topo representa a criação de *brand equity* significativo.

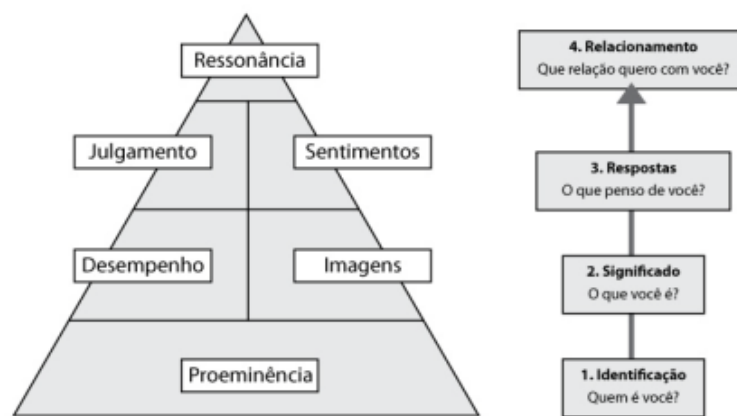


Figura 12 - Pirâmide de construção de *Brand Equity*.
Fonte: Keller (2008)

Essas 4 etapas procuram responder a uma seqüência lógica de perguntas sobre a marca: (1) Quem é você? (identificação); (2) O que você faz? (significado); (3) O que penso ou sinto sobre você? (respostas); e (4) Que tipo de associação e quanto de relacionamento eu deveria ter com você? (relacionamento).

O primeiro pilar é a **proeminência da marca** que, por sua vez, refere-se a aspectos da lembrança da marca como freqüência e facilidade do consumidor em evocar a marca em diferentes ocasiões, como por exemplo: a marca é *top of mind* e facilmente lembrada ou reconhecida. O **desempenho da marca** é o segundo pilar para o referido autor e relaciona-se com os meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender às necessidades mais funcionais do consumidor.

As **imagens da marca** aparecem como o terceiro pilar e são consideradas as propriedades extrínsecas do produto ou serviço, envolvendo também o modo como determinada marca atende às necessidades psicológicas e sociais do consumidor. Como foi

exposto anteriormente, o conjunto de imagens de uma marca vai refletir as projeções feitas pelo consumidor e comunicar determinada forma que o mesmo é ou desejaria ser, são os aspectos intangíveis da marca, a personalidade e valores que ela pode assumir.

O quarto pilar da pirâmide do modelo CBBE são **os julgamentos sobre a marca** que consistem nas opiniões e avaliações pessoais do consumidor sobre uma marca. Keller (2007) divide os julgamentos imediatos em quatro de suma importância: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade.

O penúltimo pilar proposto pelo autor são os **sentimentos sobre a marca**. Diretamente ligados aos sentimentos e emoções evocados como resposta às marcas, constituem um importante papel por existir a possibilidade de continuarem acessíveis e virem à mente do consumidor quando o mesmo pensar na marca. Keller (2007) relaciona seis importantes sentimentos que podem ser proporcionados pelas marcas: ternura, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e auto-estima.

A etapa final proposta na pirâmide, é a **ressonância da marca** que se refere à natureza desse relacionamento e a medida que os consumidores sentem que estão em sintonia com a marca. Caracterizada por duas dimensões – a intensidade e a atividade – a ressonância diz respeito ao elo psicológico dos consumidores com uma marca e o nível de atividade produzido por essa fidelidade. O autor categoriza a ressonância em quatro itens: fidelidade comportamental, ligação de atitude, senso de comunidade e adesão ativa.

Ao ser inserida na mente do consumidor, a marca se posiciona em um determinado nível na memória. Este nível varia de acordo com o grau de importância que a marca representa na mente do consumidor, ou seja, seu grau de *brand equity*. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 42)

O produto como instrumento de ligação entre o consumidor e a marca é a principal influencia sobre as experiências e associações que irão surgir. Desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades desse consumidor, é um pré-requisito para a construção *brand equity*.

Pelo investimento em *brand equity* são esperados três efeitos no crescimento do poder da marca: (1) aumento da quantidade/porcentagem do mercado dominado por uma empresa, denominado como *market share*; (2) geração de novos negócios com a mesma marca e (3) a possibilidade de participar do mercado com preços *Premium*, conseguindo maiores margens, aumentando a lucratividade (TROIANO, 2003).

Do exposto neste tópico, conclui-se que o objetivo do *brand equity* é aumentar o valor de uma marca, sendo que esta abrange o nome, logotipo, imagem, e as percepções que identificam um produto, serviço ou fornecedor na mente dos clientes. Ela toma forma na publicidade, embalagens e outras comunicações de marketing, e torna-se um foco da relação com os consumidores.

2.4 Comunicação

Da massificação, o mercado passou para a segmentação. E em meados dos anos 90, percebeu-se o surgimento da individualização. Além de perceber suas vontades e desejos, o consumidor passou a ditá-los para as empresas produtoras dos produtos que compra. A partir daí, as organizações necessitavam cada vez mais de artifícios de comunicação para permanecerem no mercado.

Dentre os compostos de marketing, o composto de comunicação é provavelmente o mais difundido entre os acadêmicos e executivos. A comunicação de marketing representa o tópico mais importante de todo o mix de marketing (RAAIJ *et al.*, 2001).

Para Kapferer (2004, p. 150) focando o conceito no campo do marketing, “a comunicação é a arma da marca” e Keller e Machado (2005, p. 155) complementam dizendo: “envolve os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e relembrar os consumidores, direta ou indiretamente sobre as marcas que vendem”.

A comunicação de marketing é um elemento fundamental para o atingimento do objetivo geral de marketing de uma empresa, e um dos principais determinantes do seu sucesso. Aitken *et al* (2008) sugerem que os clientes precisam ser impactados por uma comunicação que tenha amplos significados racionais e/ou afetivos que coincidam com as suas necessidades. De fato, a importância da comunicação entre empresas e clientes é imensa, pois, dependendo do entendimento pelo consumidor da mensagem enviada, o resultado poderá não ser o esperado.

A comunicação eficaz é fundamental para todas as empresas. O processo de comunicação envolve a presença dos seguintes elementos:

- O remetente – quem emite a mensagem
- O receptor – para quem a mensagem é dirigida
- O conteúdo da mensagem – por exemplo, notícias, informações, um convite, uma peça publicitária, entre outros.

- O formato da mensagem – pode ser visual ou auditivo.
- O canal de comunicação através do qual a mensagem é enviada – pode ser qualquer veículo de comunicação
- O meio – como a mensagem vai ser enviada. Pode ser meio escrito, falado, dentre outros (BUILDING SOCIETIES ASSOCIATION, 2013).

Segundo Willian Mc Guire (apud KELLER; MACHADO, 2007), para uma pessoa ser persuadida por qualquer forma de comunicação (um comercial de TV, um editorial de jornal, uma conferencia em sala de aula etc), é preciso ocorrer seis etapas:

- Exposição: a pessoa deve ver ou ouvir a comunicação
- Atenção: a pessoa deve notar a comunicação
- Compreensão: a pessoa deve entender a mensagem ou os argumentos da comunicação
- Convencimento: a pessoa deve responder favoravelmente à mensagem ou aos argumentos pretendidos da comunicação
- Intenção: a pessoa deve planejar agir da maneira que a comunicação deseja
- Comportamento: a pessoa deve agir da maneira que a comunicação deseja

Segundo os autores, é necessário que cada uma das seis etapas aconteça para que um consumidor seja persuadido.

As principais formas de comunicação incluem a propaganda, os vendedores, a ativação no ponto de venda, a embalagem, o e-mail marketing, a amostra grátis de produto, cupons de desconto, os informes publicitários, entre outros. Os gerentes possuem à sua disposição, uma enorme variedade de ferramenta de comunicação, sendo a utilização da mesma condicionada às circunstâncias enfrentadas por uma marca em um determinado momento.

2.5 Comunicação Integrada

No início da década de noventa, surgiram os primeiros estudos sobre Comunicação Integrada de Marketing (CIM) oriundos de mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas. Até então a comunicação vinha sendo trabalhada de forma fragmentada. A CIM, num contexto globalizado, modificou o comportamento social e de consumo da

população (SCHULTZ *et al.*, 1994; CORNELISSEN; LOCK, 2000; IKEDA; CRESCITELLI, 2002).

Comunicação integrada de marketing (CIM) ou sistema integrado de marketing (SIM) como denomina Kotler (2000, p. 122) “é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing”.

O CIM é um sistema que qualifica a organização a reagir com tempestividade a investida da concorrência, o que é comprovado pela afirmação de Shimoyama e Zela (2002, p. 12):

Costuma-se dizer que “a informação é a matéria-prima do marketing”, e um Sistema de Informações de Marketing é um processo contínuo, em que dados e informações são colhidos, processados e armazenados para ser utilizados nas decisões de marketing das organizações.

O CIM é apresentado desta forma na definição de Santiago (2002, p. 19) “é o desenvolvimento e comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções”.

Pode-se afirmar que o CIM é um conjunto de soluções para os problemas de comunicação de uma organização, pois por meio dos dados coletados é possível traçar planos e metas estratégicas no curto prazo, além de facilitar as tomadas de decisão que precisam de uma resposta rápida e efetiva. Nesse contexto, a inteligência de marketing é a ferramenta que recolhe do ambiente as informações e percepções a respeito de tudo que rodeia o negócio, trazendo segurança nas informações e uma maior tranquilidade para os administradores e colaboradores.

Durante muitos anos, a principal forma de comunicação de marketing baseou-se em anúncios publicitários na rede de televisão aberta, mas atualmente a televisão aberta vem perdendo espaço para a tv a cabo e, principalmente, para a internet. Outros veículos tradicionais de comunicação, como o rádio e o jornal, também estão se adaptando aos novos tempos e atraindo mais anunciantes com a criação das rádios *online* e dos portais de notícia na internet.

Para se ter uma idéia, a média de televisores ligados (share) em todas as emissoras de televisão caiu 4% em 2007. Isso indica que houve uma migração dos telespectadores

para outras mídias, como a TV paga e a internet (Jornal Estado de São Paulo, 09/01/2008). Os consumidores dão alguns sinais de estarem mais desatentos a propaganda.

Enquanto	% dos que usam outra mídia simultaneamente
Assiste TV	68%
Ouve rádio	56%
Lê jornal	69%
Usa internet	70%

Figura 13: Uso de Mídia Simultaneamente
Fonte: BIG Research 2007

Com a fragmentação das mídias, temos duas situações que implicam se não na adoção da CIM, ao menos na revisão da forma como trabalhamos mídia na propaganda:

- Audiências cada vez menores. Portanto mais difíceis de serem expostas a comunicação;
- Campanhas com um maior número de execuções e formatos diferentes;
- Maior importância das formas de alternativas de mídia e até mesmo da adoção das propriedades de marketing (embalagem, pontos de distribuição) como ferramentas de mídia

Para Coultner *et al* (2005), a seleção de uma mídia para divulgar a mensagem também é um desafio para a correta comunicação com o cliente, já que envolve não só características quantitativas como o número de consumidores que serão impactados, como também características qualitativas, (cultura, modo de vida e comportamento de compra desse público). Esse desafio precisa equilibrar bom senso, ética e sustentabilidade, requisitos extremamente solicitados pela sociedade moderna.

No Brasil, uma pesquisa realizada por Trevisan (2003) constatou que para as 10 maiores agências de São Paulo, comunicar de forma integrada uma marca de produto ou serviço é dar soluções inteligentes, inovadoras e diferenciadas independente da ferramenta a ser utilizada. Todas as ferramentas são relevantes, sem distinção entre “*below the line, advertising, non-advertising, mídia ou no-mídia*”.

O conceito de CIM é entendido de diferentes formas de acordo com a percepção de cada autor. Segundo Kotler (2000), trata-se de uma forma de ver o processo de marketing como um todo a partir do ponto de vista do consumidor. Para Pickton e Broderick (2005),

CIM é “...reconhecer a necessidade de planejar e construir comunicações de marketing relevantes de forma que funcionem em conjunto de forma harmônica para o maior efeito possível e com a maior eficiência possível”. De acordo com Kotler e Armstrong (2002), é o “...conceito sob o qual uma empresa integra e coordena cuidadosamente seus muitos canais de comunicações a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e estimulante sobre a organização e seus produtos”.

O papel da comunicação integrada é fazer com que o consumidor seja impactado por uma mensagem única e que a mesma seja relevante, chamando a sua atenção, gerando interesse e desejo pelo produto, e por consequência, uma possível compra. Algumas barreiras no processo de comunicação integrada são:

1. Falta de Recursos: Uma campanha de marketing integrado requer recursos financeiros e de pessoas, assim como o tempo. Os indivíduos que são altamente qualificados em áreas específicas, como marketing direto, *web marketing*, publicidade impressa e relações públicas são uma parte essencial de qualquer campanha de comunicação integrada de marketing. Eles têm o conhecimento e as habilidades necessárias para executar os planos estratégicos de acordo com a relevância da sua área. Como as habilidades e conhecimentos são fundamentais, alguns membros da equipe recebem treinamento em áreas que podem não estar familiarizados com para garantir o sucesso da campanha (BROOKINS, 2013).

A comunicação integrada de marketing necessita de um bom planejamento e gerenciamento de tempo para garantir que as campanhas sejam executadas em tempo hábil. Um cronograma impreciso pode afetar de forma negativa os resultados da campanha.

2. Apoio à Gestão Superior: Uma campanha de comunicação integrada de marketing bem-sucedida precisa de apoio, orientação e recursos da administração superior, ou cria uma barreira para os funcionários. A administração superior tem que trabalhar para garantir que os recursos apropriados estejam disponíveis. O gerenciamento de campanhas de comunicação integrada de marketing deve ser compartilhado, mas isso nem sempre é colocado em prática pela administração superior, criando uma barreira para a comunicação integrada de marketing (BROOKINS, 2013).

3. Diferentes culturas corporativas: A comunicação integrada de marketing normalmente envolve mais do que apenas uma empresa que trabalha para montar uma campanha. Uma agência de publicidade pode desenvolver um anúncio impresso, enquanto uma empresa de relações públicas pode ser encarregada de lançar artigos para a imprensa

sobre o lançamento de um produto. Cada empresa tem sua própria cultura, mas quando equipes de diferentes empresas precisam trabalhar em conjunto em prol de um objetivo comum, o resultado nem sempre é positivo. Assim, cria-se uma barreira de potencial das equipes a ser superada (BROOKINS, 2013).

Segundo Kotler (2000) existem oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. É preciso: (1) identificar o público-alvo – exerce uma grande influência nas decisões do consumidor sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer a mensagem; (2) determinar os objetivos da comunicação – decidir a resposta que deseja do seu público; (3) elaborar a mensagem – uma idéia, estrutura, formato e fonte da mensagem; (4) selecionar os canais de comunicação – quais são os meios mais eficientes para sua veiculação; (5) definir o orçamento; (6) definir o mix de comunicação; (7) mensurar os resultados ; (8) gerenciar e coordenar a CIM.

É necessário ter alguns critérios básicos de análise para melhor escolha dos canais de comunicação, tais como:

- Índice de Audiência (%) - índice de audiência percentual representa a porcentagem do total de indivíduos ou de domicílios que assistiram a qualquer um canal de televisão em determinado período de tempo. (É medido pelos institutos de pesquisa como: Ibope, Marplan, entre outros)
- Abrangência/ cobertura e alcance - O alcance nas pesquisas e estudos de audiência representa a quantidade de indivíduos que estiveram expostos a um programa ou faixa horária por, pelo menos, um minuto durante o período pesquisado. Dessa forma, representa quantas pessoas tiveram contato com determinado programa ou faixa horária.
- Custo por mil – custo para se atingir mil pessoas ou domicílios/residências.
- GRP – Corresponde a somatória das audiências, ou seja, aos pontos de audiência acumulados dentro de um período determinado. Sendo o resultado da multiplicação entre o Alcance (vide Alcance) e a Frequência Média (número médio de vezes que os telespectadores tiveram contato com um programa, faixa horária, comercial...), é um dos indicadores do esforço de uma campanha publicitária. (ALMANAQUE IBOPE, 2010)

Outros aspectos relevantes são a frequência, o valor da exposição, a localização e os hábitos do público que quer atingir. O mix de comunicação é composto pelo conjunto das atividades de comunicação de marketing. É preciso selecionar os canais de

comunicação mais eficientes e eficazes para veicular a mensagem junto ao público-alvo escolhido. O mix desenhado por Kotler e Keller (2006) inclui: propaganda, promoção, eventos/experiência de marca, relações públicas e assessoria de imprensa, vendas pessoais e marketing direto.

Para criar ou promover *brand equity*, as ações de comunicação devem estar interligadas no desenvolvimento de programas de comunicação integrada. Para que o *brand equity* seja construído, é imprescindível que os efeitos de comunicação criados pela campanha estejam conectados a marca. Por exemplo, um comercial de TV nem sempre é memorável porque podem existir ligações fracas entre os efeitos da comunicação criados por ele e o conhecimento sobre a marca na memória do consumidor. As principais razões para isso são: saturação, estrutura ou conteúdo do filme e falta de envolvimento do consumidor (KELLER; MACHADO, 2007).

Para Shimp (2009) o principal benefício da CIM é proporcionar sinergia entre as várias áreas da empresa, o que acarreta uma maximização de resultados e uma economia dos recursos a serem utilizados. A vantagem da CIM comparada aos programas tradicionais de venda é que ele foca “o cliente ativo ou potencial, e não as metas de vendas, e de lucro da organização”. (SCHULTZ 1993)

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia de Pesquisa

No passado, era comum as empresas tratarem os elementos de comunicação como atividades isoladas, enquanto a filosofia do marketing desde os anos 90 aponta uma nova tendência denominada “comunicação integrada de marketing” (CIM) (SHIMP, 2002).

Para verificar o papel da CIM para a construção de valor para uma marca foi realizado estudo de caso individual, através do método qualitativo por meio de entrevista de profundidade. A escolha da abordagem qualitativa é altamente recomendada para análise de dados não mensuráveis – sentimentos, razões, significados e motivações.

Segundo Bryman (2005), esta etapa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas em profundidade com entrevistados escolhidos por terem algum conhecimento especializado no objeto desta dissertação (HAIR J.R. et al, 2005). A entrevista é realizada a partir de um roteiro semi-estruturado (roteiro de tópicos) como método de coleta de dados. O roteiro foi construído utilizando perguntas elaboradas pela própria autora dessa dissertação e também por perguntas adaptadas para a realidade da marca Kwat contidas no roteiro das autoras Shirley Arruda Santana e Janine Fischer sobre o tema Comunicação Integrada de Marketing.

Neves (1996) considera que a pesquisa qualitativa no campo das ciências sociais compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. O autor explica que os estudos qualitativos, em sua maioria, são feitos no local de origem dos dados, partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambiguidade, mas não impedindo ao pesquisador utilizar a lógica do empirismo científico.

Para McCracken (1988), a entrevista longa é um método que possibilita o entrevistador a “entrar na mente” das pessoas que estão sendo entrevistadas. Ele ainda ressalta que é um método pelo qual o entrevistador consegue se inserir no mundo mental das pessoas e perceber a maneira como elas ou eles vêem o mundo e também conseguem entrar no mundo da vida. No mundo da vida, o entrevistador pode se tornar mais consciente sobre as experiências diárias da pessoa que está em sua frente. Por sua vez, Godoy (1995, p. 63) ressalta que “a pesquisa qualitativa, em função da natureza do

problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, principalmente, quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos a pesquisa é de cunho exploratório.” No entanto, analisamos que já existe vasta literatura a respeito do tema em pauta.

Dessa forma, foi escolhida a forma de coleta de dados pessoal com entrevistas individuais em profundidade e o foco principal da entrevista foi extrair percepções sobre o assunto. A estratégia de posicionamento, identidade e personalidade da marca são definidas na própria empresa, que utiliza a CIM para emitir uma única mensagem dentro deste conceito. A partir desta estratégia, o público-alvo assimila as mensagens recebidas e cria uma imagem a respeito da marca.

3.2 Universo e Amostra

A amostragem estatística de casos do universo planejado é pouco usual quando se busca contribuir a partir de estudos de caso. Os casos devem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar a teoria, ou eles devem ser escolhidos para preencher categorias teóricas (EISENHARDT, 1989). Portanto, a pesquisa foi realizada em uma empresa de bebidas localizada no estado do Rio de Janeiro e que atua no mercado Brasileiro há mais de 50 anos. Esta seleção está alinhada com a contextualização do problema e é suportada pelo referencial teórico. Utilizou-se amostra não-probabilística por tipicidade, com base nos seguintes critérios mínimos para a determinação de um perfil para a amostra, a saber:

- Funcionários da empresa Coca-Cola Brasil ;
- Atuantes no setor de Marketing ;
- Com experiência na área de marketing de, no mínimo, 5 anos.

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários (Analistas, Gerentes ou Diretores) envolvidos na implementação do método de Comunicação Integrada e/ou trabalham na área de marketing da empresa para que tenham vivência necessária para o objeto de estudo – o papel da comunicação integrada na construção de valor para uma marca.

3.3 Coleta dos Dados

Pesquisadores que pretendem contribuir para a extensão da teoria combinam, tipicamente, métodos múltiplos para a coleta de dados. A triangulação de diferentes meios de coleta substanciará construtos e hipóteses (EISENHARDT, 1989). Vale ressaltar que estudos de caso podem envolver somente dados qualitativos, somente dados quantitativos, ou ambos. Além disso, a combinação desses tipos de dados pode ser altamente sinérgica (YIN, 2009). Segundo Vergara (2007), cada um dos procedimentos escolhidos para a coleta de dados apresenta suas vantagens e desvantagens. Por este motivo, esses procedimentos devem estar relacionados com os objetivos, geral e intermediário, demonstrando a pertinência das técnicas de coleta para o problema de pesquisa. Muitos estudos qualitativos combinam diferentes meios de coleta, principalmente, observação com entrevistas. Isto pode acontecer pela existência de diversos objetivos, ou pelo interesse de utilizar diferentes técnicas para corroborar um mesmo fenômeno obtendo um tipo de triangulação de fontes e evidências (SILVERMAN, 2005).

De acordo com o tipo de pesquisa planejada, utilizou-se uma combinação dos seguintes meios para a coleta de dados:

- Pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas, com roteiro pré-definido (Anexo A), por permitir tratar de tema complexo como comunicação integrada de marketing. Foram realizadas entrevistas focalizadas (YIN, 2009) nas quais os respondentes foram entrevistados em abril de 2012.
- Pesquisa documental nos arquivos da empresa, onde foram encontradas estudos, avaliações, pareceres, relatórios e outros documentos não publicados. Os documentos desempenham papel fundamental para a coleta de dados, devendo ser esta busca sistemática e abrangente, além da empresa, bibliotecas locais e outros centros de referência (YIN, 2009).

Segundo Yin (2009), o processo de coleta de dados para estudos de casos é complexo e exige do pesquisador um conjunto de habilidades metodológicas que deve obedecer a rigorosos procedimentos, a fim de garantir o controle de qualidade da coleta.

3.4 Tratamento dos Dados

A análise de dados é o coração da construção teórica a partir de estudos de caso, mas é também a parte mais complexa da pesquisa e a menos codificada parte do processo. Pois, os estudos publicados geralmente descrevem a estratégia de pesquisa e a coleta de dados, mas apresentam pouco espaço para a discussão do processo de análise (EISENHARDT, 1989).

A informação coletada foi transcrita e analisada, a fim de fazer uma síntese holística do fenômeno pesquisado, por meio da análise narrativa, na qual a pesquisadora dá interpretação ao fenômeno (CRESWELL, 2003).

O processo de análise foi baseado em Creswell (2003), no qual a pesquisadora pretendeu:

- Manter uma visão geral enquanto organizava e lia cuidadosamente os dados para analisar-los e logo transcrevê-los;
- Agrupar em categorias os temas similares na revisão das informações obtidas
- individualmente
- Refletir e compreender as respostas obtidas em cada entrevista, anotando cada ponto de interesse para logo compará-las.

Lincoln e Guba (2002) descrevem e explicam quatro critérios a serem seguidos durante a elaboração do texto final: ressonância (*resonance*), retórica (*rhetoric*), empoderamento (*empowerment*) e aplicabilidade (*applicability*). Por ressonância, afirmam que a ontologia e epistemologia utilizadas pelo pesquisador devem estar representadas na redação final do estudo. A retórica está relacionada com a forma, estrutura e apresentação do estudo de caso. Empoderamento se refere à “habilidade” do texto de provocar e facilitar que ações possam ser pensadas pelo leitor com base na leitura do texto. E, finalmente, a aplicabilidade refere-se ao estudo de caso, visto que facilita a elaboração de inferências pelo leitor em seu próprio contexto ou situação.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O Lançamento Guaraná Kuat – Porque lançar um novo produto no segmento guaraná?

Dentro da categoria de refrigerante, o segmento Guaraná vinha crescendo nos últimos anos em decorrência da entrada de marcas regionais no mercado de refrigerante, que fez com que aumentasse a relevância de sabores dentro da categoria. A figura mostra o crescimento do segmento Guaraná dentro da Categoria de CSD.

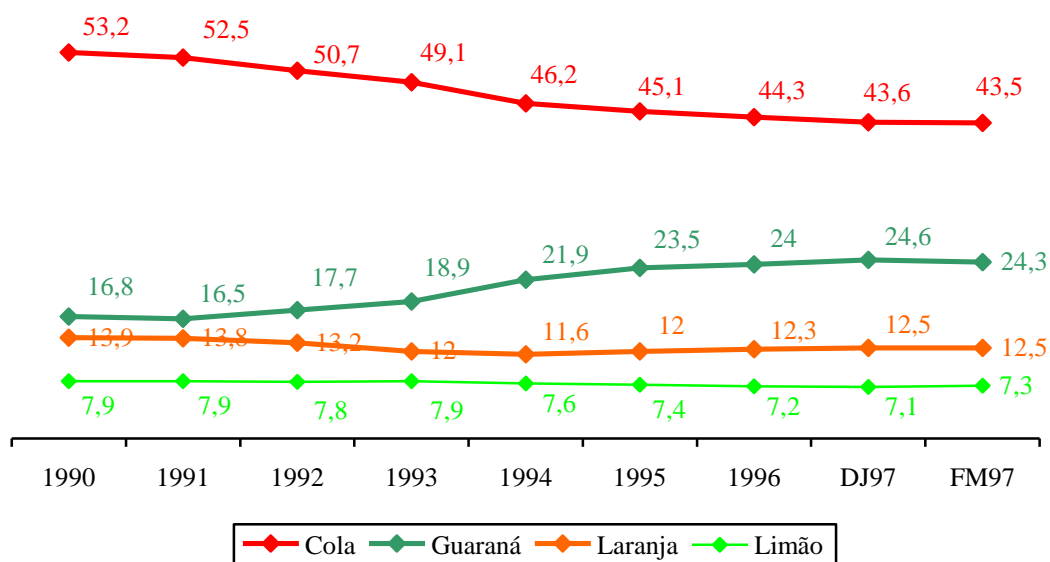


Figura 14 – Participação dos Segmentos dentro da categoria de CSD

Fonte: Nielsen, 1997

A Coca-Cola viu uma grande oportunidade no segmento guaraná por ser o único segmento em crescimento, onde Guaraná Antarctica tinha 83% do mercado, não tendo assim nenhuma marca forte para concorrer. Podemos observar esse cenário no gráfico abaixo.

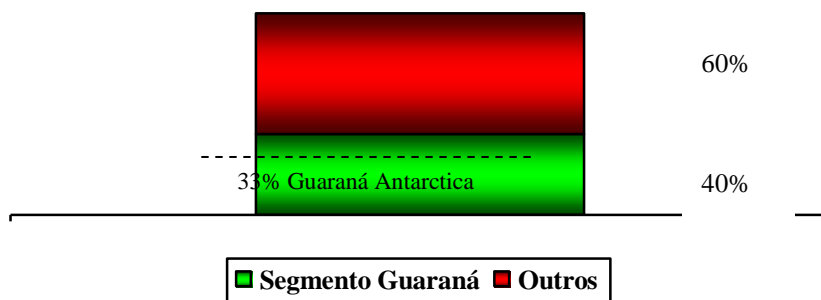


Figura 15 – Representatividade do Guaraná Antarctica dentro da Categoria Guaraná
 Fonte: Nielsen, 1997

Guaraná Antarctica é o líder do segmento e foi lançado em 1921, antes da entrada da Coca-Cola no país. No Brasil, o Guaraná Antarctica é distribuído em um milhão de pontos de vendas, com um volume anual de 800 milhões de litros.

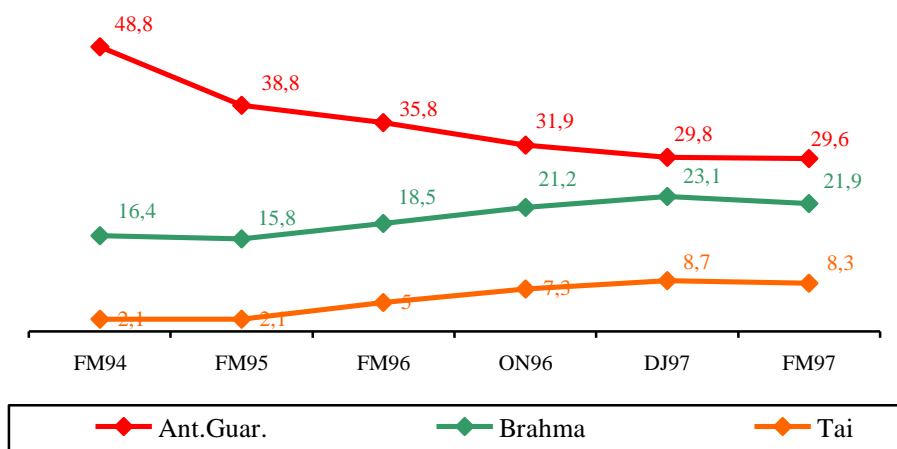


Figura 16 – Participação Guaraná Antarctica dentro do Segmento Guaraná
 Fonte: Nielsen, 1997

4.2 Estratégia do Projeto

A estratégia da Coca-Cola foi pressionar o Segmento de guaraná de ambos os lados.



Figura 17: Marcas Guaraná da Empresa Coca-Cola nos anos 90

O guaraná é considerado a alternativa mais saudável / menos artificial dentro do portfólio de refrigerantes. Segue abaixo alguns atributos desse sabor:

- É mais natural/ menos químico

Os sinalizadores de tal percepção centram-se em sua cor (mais leve e que não “assusta” como o preto da Coca-Cola ou o laranja de Fanta) e sua origem vem do fruto do guaraná, da natureza;

- Tem mais sabor/ sabor mais agradável

É possível sentir melhor o seu sabor, considerado docinho, porém não enjoativo.

Por outro lado, a percepção de que tem menos gás faz com que se sobressaia;

- É mais leve

Justamente por ser percebido como tendo menos gás;

- É bastante associado a crianças

Seja pelo fato de remeter os adultos a sua própria infância; seja pela percepção de ser menos artificial, logo mais saudável.

Outro aspecto de importante diferenciação do Guaraná em relação aos demais refrigerantes reside em sua Brasilidade, que embute a sensação de orgulho da pátria, e, portanto, de identidade nacional.

4.3 Desenvolvimento do Conceito Novo Produto

Segundo Kotler (2000), novos produtos são produtos inéditos, produtos aprimorados, produtos modificados e novas marcas que a empresa desenvolve através de seu próprio trabalho de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Devido às rápidas mudanças dos gostos do consumidor, da tecnologia e da concorrência, as empresas precisam desenvolver um fluxo permanente de novos produtos. Mas os novos produtos podem fracassar pois os riscos da inovação são tão grandes quanto as recompensas. A chave para inovações de sucesso está no esforço da empresa toda, num forte planejamento e um processo sistemático de desenvolvimento.

O desenvolvimento de um novo produto começa com a geração de idéias, que podem originar-se de:

- Fontes internas – os executivos da empresa podem gerar novas idéias através de brainstorm
- Consumidores – a empresa pode fazer um levantamento de campo ou grupos de enfoque a fim de conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores
- Concorrentes – geração de uma idéia de um novo produto através da análise dos produtos concorrentes
- Distribuidores, fornecedores e outras fontes – estão próximos do mercado e podem repassar informações sobre os problemas dos consumidores e possibilidades de novos produtos.

As idéias que são aceitas na seleção feita pela empresa continuam no processo através do desenvolvimento de conceito e testes. Estes conceitos após serem selecionados, são testados com grupos de consumidores-alvo, de uma forma fácil para o entendimento para se decidir que conceito tem apelo mais forte.

O Guaraná Kuat foi lançado no final de 1997 para atender a um público jovem que está vivendo uma fase de mudança e que, por um momento, quer escapar da pressão do dia-a-dia. É direcionado para pessoas urbanas em plena mudança de estilo de vida (20 – 30 anos; classe AB) que querem escapar do estresse do dia-a-dia e restabelecer o equilíbrio físico e mental. Kuat é o novo refrigerante de guaraná obtido da mais pura fonte, a Amazônia.

A palavra “Kuat” é de origem tupi-guarani que significa “Irmão Gêmeo da Lua”. Por ser um refrigerante originário da Amazônia, nada mais justo do que ser caracterizado segundo a cultura desta região, levando nome, ingredientes, tradições, lendas e o sabor característico que fará o consumidor experimentar novos ares.

A embalagem tinha que ser diferente e impactante e ter um enfoque a origem do Guaraná. Com isso, a ilustração buscou conter características do guaraná, como a folha e o fruto, e da floresta representada através de folhas e galhos.



Figura 18: Embalagem Lata do Guaraná Kuat no lançamento em 1997

4.4 Evolução da Marca Kuat no Mercado Brasileiro

Devido à grande força de distribuição do sistema Coca-Cola no Brasil e aos altos investimentos em marketing, em menos de três anos de mercado, Kuat já estava presente em todo o país e alcançou rapidamente a posição de segunda marca de guaraná mais vendida do Brasil com 14.8% de participação dentro deste segmento.

Em 1999, ocorreu o lançamento do Kuat Light, uma opção de guaraná premium no segmento de baixas calorias. O novo produto continha menos de 3 calorias por lata. Em 2001, Kuat começou a patrocinar o tenista Gustavo Kuerten (Guga), que resultou em uma ação de grande visibilidade para o produto. Em 2003, foi criada uma nova campanha publicitária com o slogan “*Abra a KBÇA. Guaraná é Kuat*”, na qual Guga foi o garoto-propaganda.

Sempre buscando trazer inovação para essa categoria e surpreender o consumidor Brasileiro, em 2003, a marca lançou a extensão de linha Kuat com Laranja. A marca trouxe mais praticidade para o consumidor, lançando um produto que refletia o hábito que o consumidor já tinha de tomar guaraná com uma rodela de laranja. Um toque bem brasileiro dado a uma marca que já conquistou 25% do segmento Premium de guaranás em apenas 5 anos de mercado.

Já em 2006 ocorreu o lançamento do Kuat Zero, guaraná com zero açúcar, que substituiu o Kuat Light. A mudança do nome ocorreu devido à uma pesquisa de mercado que apontou que os consumidores jovens não se identificavam com as denominações “diet” e “light”.

Em 2008, foi criada uma nova identidade visual para o guaraná KUAT através de um projeto audacioso que deixou o produto com um ar mais sofisticado. O novo logotipo de KUAT tornou-se mais iconográfico: a letra K tornou-se mais longilínea e a imagem do fruto, vermelha, foi substituída por uma esfera da mesma cor.



Figura 19: Nova Identidade Visual da Marca Kuat em 2008

A nova identidade visual tem um simbolismo especial na construção da ousada postura de Kuat de inspirar as pessoas a buscar sempre a evolução em suas vidas. Mas, antes de transmitir ao consumidor a mensagem de evolução, a marca decidiu olhar para si mesma e para seu segmento com olhar crítico e de reconstrução, para apresentar a sua própria leitura do que é a evolução do guaraná. O resultado foram as embalagens com o design moderno e inovador, que exploram o nobre tom dourado, até então sub-utilizado pelo segmento.



Figura 20: Nova Embalagem Lata da Marca Kuat em 2008

Em Fevereiro de 2009, a marca mais uma vez desenvolveu um conceito inovador na categoria com o lançamento do Kuat Eko um refrigerante que combinou o sabor do guaraná com a naturalidade do chá verde mantendo as características da categoria, uma bebida saborosa e mais leve. Esse produto foi criado para desempenhar o papel de uma bebida revigorante, destinada para aqueles momentos em que o consumidor precisa se renovar.

Pouco tempo depois, em setembro de 2010, a marca optou por uma nova identidade visual que comunica com maior destaque o sabor marcante, irreverência e bom humor. Com a mudança, a palavra “Kuat” ficou com mais evidência na embalagem: passou a apresentar uma inclinação ascendente e um ponto de exclamação, ilustrado pelo fruto guaraná. A embalagem também teve alteração de cor dando mais destaque ao verde, dourado e vermelho, com o intuito de reforçar a intensidade de seu sabor.



Figura 21: Nova Identidade Visual da Marca Kuat em 2010

4.5 Utilização da Comunicação Integrada pela Marca Kuat

O grande diferencial da marca Kuat do ponto de vista de produto, é o sabor mais forte, doce, próximo ao do guaraná natural. Para se diferenciar da concorrência, a estratégia de comunicação de Kuat é explorar o benefício intrínscico - sabor marcante - e através de uma mensagem emocional se apropriar de momentos marcantes da vida do consumidor fazendo uma analogia com sabor mais marcante – o guaraná Kuat quer ser o refrigerante dos momentos marcantes.

Na comunicação Kuat aposta na mistura musical e na relevância cultural do país e mostra que música e diversão não podem estar restritas a algumas regiões, que é preciso quebrar preconceitos e conhecer diversidade na produções musicais. A marca investe no

novo e na diversidade e acredita que esta miscigenação de ritmos e estilos resulte em um produto de sucesso, único e marcante como o sabor de Kuat. A nova campanha de Kuat. “Funkuat” une funk ao sabor marcante de Kuat. O humorista e apresentador Marcelo Adnet interpreta e dança ao som da música, que em todas as estrofes tem rimas com Kuat e faz uma alusão divertida ao nome do guaraná, convidando todos para uma viagem de iate com Kuat. Conseguimos unir irreverência e alegria num clima realmente contagiante. É isso que queremos levar para o consumidor, uma mistura marcante e irresistível, reforça Gian Martinez, Gerente de Excelência Criativa de Kuat.

A marca definiu uma mensagem clara e coerente com “uma só voz”, ou seja, uma mesma idéia nos meios mais relevantes para o público-alvo, fazendo com que cada meio, um contribua para o outro, para que essa idéia possa atingir um potencial maior, gerar afinidade, interesse, desejo e, por consequencia, uma possível compra. O mix de meios usado para reforçar a mensagem “O sabor marcante do guaraná +OOOH YEAH” foi: mídia de TV, mídia online, mídia exterior (OOH), promoção junto aos consumidores, evento, material de ponto de venda, website e ações nas redes sociais.

OOH (MÍDIA EXTERIOR)



Figura 22: Mídia Exterior Outdoor - Campanha OOOH YEAH

MATERIAL DE PONTO DE VENDA



Figura 23: Material Impresso para Ponto de Venda - Campanha OOOH YEAH

CAMPANHA PROMOCIONAL



Figura 24: Promoção no Website da Marca- Campanha OOOH YEAH

WEBSITE DA MARCA



Figura 25: Ações com Consumidor no website da Marca - Campanha OOOH YEAH

ACÇÕES NO MEIO DIGITAL





Figura 26: Ações com Consumidor em Mídias Sociais - Campanha OOOH YEAH

FILME TV



Figura 27: Filme Veiculado na Televisão - Campanha OOOH YEAH

EVENTO - FESTA NO IATE

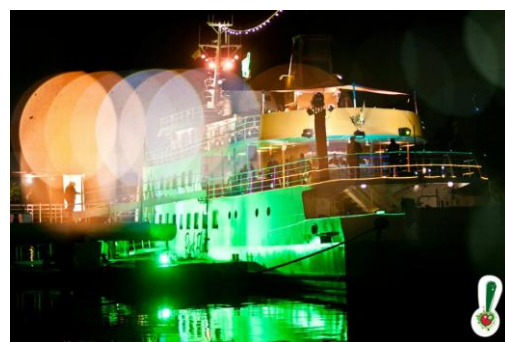


Figura 28: Evento Festa no Iate - Campanha OOOH YEAH

5 RESULTADOS

Considerando os diversos exemplos da literatura deste estudo, a parte problemática, mas fundamental, é colocar a CIM em prática em funções dos desafios e barreiras encontrados ao longo do caminho, e aproveitar os benefícios gerados pela sua implementação. Num segundo momento, vamos avaliar também qual foi o impacto da comunicação integrada de marketing na geração de valor para o refrigerante Kwat. Para avaliar esses quesitos, foi realizada análise qualitativa dos dados obtidos através de entrevistas em profundidade com funcionários da empresa.

Apesar das vantagens advindas de um processo de CIM, existem algumas barreiras que dificultam a sua implementação. Shimp (2002) acredita que o maior obstáculo seja o fato de poucos fornecedores de serviços de comunicação possuir habilidades suficientes para planejar e executar programas que interem todas as principais formas de comunicação. Do ponto de vista dos profissionais da empresa Coca-Cola as principais barreiras internas foram:

Fazer com que todos entendessem a importância e o porquê deveria ter uma comunicação integrada; capacitação dos funcionários; revisão e implementação de um processo estruturado com papéis e responsabilidades; ter um time especialista vs. generalista; Priorização de ideias vs. investimento / impacto da ação; estrutura integrada vs. departamentalizada – ter a mesma idéia sendo trabalhada em todas as áreas, independente do público alvo (ex: consumidor, comprador, imprensa, público interno, key account, força de vendas, formadores de opinião e etc) - mudança cultural.

Segundo a Diretora da Marca Kwat, o conceito de IMC tem uma premissa de você trabalhar junto, ou seja, definida a big idea todas as áreas deveriam trabalhar em cima do mesmo conceito – o que ainda não acontece internamente na Coca-Cola. O time de shopper marketing, por exemplo, trabalha com mensagens para cada tipo de ocasião (meals, away from home, at home, on the go e etc) focada no comprador e nem sempre essas mensagens estão alinhadas com a big idea que esta sendo construída para falar com o consumidor. A comunicação é integrada, mas a companhia e as áreas não são integradas. Outra barreira apontada por ela é que a estrutura para compra de mídia desenhada no Brasil ainda não evoluiu e é muito dependente da mídia da televisão que absorve grande parte do investimento limitando a flexibilidade de investir mais em outros meios. A Gerente de Conexões com o Consumidor declarou que a Coca-Cola foi muito feliz em não respeitar o

modelo tradicional de mudança, pois em geral quem muda primeiro é o consumidor, depois as agências e veículos e por fim as empresas. Nesse caso, a empresa é que ditou essa nova filosofia de se comunicar com os consumidores. Já a Gerente de IMC destacou o grande trabalho para rever todo o processo e começar a trabalhar dentro desse novo pensamento, pois o processo na Coca-Cola é bastante complexo uma vez que envolve vários interlocutores, vários níveis de tomada de decisão chegando às vezes até o SLT (Senior Leadership Team), Fabricantes, Global e América Latina.

Do ponto de vista dos profissionais da empresa Coca-Cola as principais barreiras externas foram:

Contratar os parceiros corretos; vender o conceito para as agências; treinar / capacitar as pessoas para utilização desse novo modelo de comunicação; trabalhar com diversos fornecedores e garantir que incorporem a “mensagem principal” em todas as suas idéias utilizando diferentes linguagens e adequando-se as características de cada mídia; ter uma agência como líder coordenando o trabalho de outras agências; entendimento profundo do consumidor para poder criar a mensagem certa e fazer escolhas inteligentes quanto a eficácia dos pontos de contato.

Do ponto de vista da Gerente de Planejamento Criativo, a agência precisa ser capaz de ajudar a empresa a priorizar as ideias e entender quais são as ações mais eficientes – as grandes escolhas - que realmente vão fazer a diferença dentro do mix de meios definidos.

Sabemos o quão difícil é implementar um novo conceito e definir o mix correto de comunicação. Conforme salientou Kottler (2000), a decisão sobre o *mix* de comunicação é um dos aspectos mais importantes da CIM. E neste quesito a empresa declarou que existe uma grande dificuldade em priorizar quais são as poucas e grandes escolhas que você vai fazer e quais são as mais eficientes. O risco é querer estar em todos os lugares falando de diversas coisas ao mesmo tempo e ter uma dispersão da mensagem e não conseguir otimizar o investimento.

De acordo com Kitchen *et al*, (2004) e Schultz *et al* (1994) alguns aspectos são considerados como barreiras para as empresas adotarem programas de CIM: (a) dependência de apenas uma agência; (b) centralização de funções separadas dentro da organização; (c) a CIM pode responder lentamente às rápidas mudanças de mercado; (d) necessidade de capacitação da equipe de funcionários; (e) a CIM aumentaria o custo da comunicação de marketing.

Com relação aos benefícios proporcionados pela CIM, um estudo conduzido por Low (2000) mostrou que a sua implementação pode estar fortemente relacionada com

melhores resultados de marketing em termos de vendas, participação de mercado e lucros para a organização. Além disso, Kliatchko (2005) evidencia outras vantagens da CIM, que são: redução do desperdício de mídia com efeito positivo no orçamento do cliente, maior consistência dos programas de comunicação de marketing, coordenação melhorada e aumento do impacto e da criatividade das mensagens em função de uma estratégia bem focada e definida.

Com a pesquisa qualitativa realizada foi possível avaliar quais foram os principais benefícios ao se implementar CIM na empresa Coca-Cola.

- a) Consistência na mensagem ao público final – entender qual a mensagem que aquela marca quer transmitir, levando em consideração o papel de cada meio e como potencializar essa mensagem.
- b) O profissional de marketing passa a ter uma visão do todo e não só de uma parte específica do processo
- c) Produtividade, de garantir que os investimentos que estão sendo feitos por trás das marcas vão trazer retorno e vão ser gerenciados da forma mais eficiente
- d) Proximidade como target - atingir o target com uma mensagem relevante sobre a sua marca, construindo um relacionamento com o consumidor.

Para a Diretora de IMC a implementação trouxe um grande benefício para o consumidor, pois ele passa a entender a grande mensagem que aquela marca quer passar independente de onde ele esteja. O ponto de contato não trabalha de forma isolada, e sim complementando os demais e isso faz com que a mensagem chegue ao consumidor de uma forma muito mais relevante.

Em entrevista, o Gerente da Marca afirma que pela marca Kuat ter um orçamento reduzido se comparado ao principal concorrente (Guaraná Antarctica), a Comunicação Integrada ajuda a passar para o consumidor aquilo que realmente importa - uma mensagem consistente sem pulverizar o seu investimento.

O conceito 360 que era aplicado anteriormente trabalhava usando exatamente a mesma ideia em vários pontos de contato. A agência pegava um “frame” do comercial e replicava na revista, na web, no ponto de venda, mídia exterior e etc. Isso fazia com que o consumidor cansasse dessa experiência porque rapidamente ele já tinha visto a mensagem em algum ponto de contato. A CIM permitiu utilizar uma mesma ideia com expressões diferentes em cada meio trazendo uma proximidade maior com seu target ajudando construir um relacionamento duradouro.

Depois de anos trabalhando com diferentes posicionamentos e targets, a marca Kuat resolveu apostar em um novo posicionamento e focar os seus esforços somente junto ao público adolescente. O grande diferencial da marca é ter um produto com sabor mais marcante, mais doce, mais intenso e isso significa estar mais próximo do verdadeiro sabor do fruto do guaraná. A marca Kuat resolveu usar um atributo intrínseco do produto “sabor forte / marcante” como insight para ajudar na construção de uma mensagem emocional. A proposta da mensagem “O sabor marcante do Guaraná + OOOH Yeah” é se apropriar de momentos marcantes da vida dos adolescentes, para transmitir essa analogia com um sabor mais marcante. Com isso, guaraná Kuat quer se tornar o refrigerante dos momentos marcantes na vida dos adolescentes.

A Diretora IMC relatou que a proposta é gerar valor para a marca no longo prazo começando a construir um relacionamento com os jovens que estão entrando na categoria de refrigerante.

Dados internos de pesquisa apontam uma tendência de crescimento da identificação junto ao target nos dando confiança de que estamos no caminho certo. Temos uma mensagem consistente, coerente e relevante que esta nos ajudando a consolidar o posicionamento no mercado se diferenciando de Guaraná Antarctica nos últimos dois anos, afirma o Gerente da Marca.

A vida *online* mudou completamente o comportamento dos adolescentes em todo o mundo. Nos últimos anos a internet no Brasil viveu um crescimento no número de usuários, na intensidade de acesso e na variedade de uso revolucionando o jeito dos jovens de se expressar, consumir e se relacionar. Segundo pesquisa realizada pelas empresas brasileiras *Boo-Box* e *Hello Research* (2011), 79% dos jovens usam Facebook, 71%, o MSN, 65%, o Twitter e 44%, o Orkut. O tempo de navegação é de, em média, 31 horas por semana.

A Internet é um meio de comunicação capaz de alcançar uma extraordinária audiência, com as possibilidades de interação e *feedback*. Sendo possível anunciar produtos, vendê-los, interagir com consumidores e idealizá-los (CASTRO, 2000). Kuat vem seguindo essa tendência e a Gerente de Conexões com o Consumidor ressalta a importância desse meio on line para a marca. Kuat tem utilizado uma linguagem assertiva e descontraída se inserindo no cotidiano do target, oferecendo experiências marcantes para o consumidor. Um dos resultados mais significativos pôde ser percebido em pouco tempo: de março a junho 2011, o número de seguidores da *FanPage* saltou de 16 mil para 1,2

milhão devido a ações integradas realizadas nos pontos de contato relevantes para o target. Após o período em que a mídia esteve no ar, o crescimento médio da página de Kuat superou 900 pessoas/dia, ou seja, cerca de 27 mil pessoas por mês se tornaram fãs sem investimento em televisão no último mês.

Tudo começou com a marca lançando uma campanha convidando os consumidores a fazerem rimas com o nome da bebida. A bordo de um iate o protagonista da história utilizava o ritmo musical funk e entoava versos bem-humorados sobre o refrigerante. Os internautas usaram as redes sociais para pedir que a marca realizasse, de fato, a tal festa no iate além de enviar sugestões de letras de música.

A marca Kuat saiu de um padrão de comunicação básica e hoje oferece ferramentas para esse consumidor conseguir viver experiências mais marcantes através da CIM, concluiu a Gerente de Creative Excellence.

6 CONCLUSÕES

A CIM fez diferença para a marca Kuat, pois conseguiu buscar pontos de contatos novos e relevantes para o target, encontrou uma forma diferenciada de se comunicar e trouxe um formato de execução condizente com a ideia central. Além disso, ajudou a marca a ter um discurso coerente e consistente. É fundamental garantir que vai existir proximidade com o target fazendo as escolhas que vão fazer a diferença, definindo corretamente os pontos de contatos e estando presente na vida das pessoas para realmente criar uma relação de relevância e importância.

Por ser uma marca nova, a imagem da marca Kuat ainda está em processo de construção junto aos consumidores. Com a CIM temos a oportunidade de moldar a personalidade dessa marca através de uma mensagem muito bem pensada, sem dispersão e com ações nitidamente integradas que vão ajudar a trazer resultados para a marca no curto e longo prazo.

A revisão do posicionamento da marca também foi fundamental para conseguir aumentar o nível de identificação dos consumidores com a marca. O fato de assumir a sua característica de diferenciação (sabor marcante) vs. o principal concorrente, fez com que a marca se aproximasse de quem realmente gosta do sabor forte do guaraná. Por meio da pesquisa, pode-se concluir que esse atributo intrínseco do produto - sabor marcante - foi valorizado pelo consumidor durante o processo de escolha da marca devido a forte identificação com o sabor e com a mensagem de que a vida é mais gostosa se for feita de momentos marcantes comunicada de forma moderna e irreverente.

A nova postura do público jovem de dialogar com as marcas aliado aos novos formatos de comunicação, são a chave para estreitar o relacionamento das marcas com os consumidores. Atualmente as mídias sociais são consideradas ferramentas de comunicação e relacionamento efetivas, pois são fontes de informações de hábitos de consumo e perfil dos consumidores, disponibilizando informações preciosas para as empresas. Pode haver interação com os consumidores compartilhando conteúdo, trocando informações, experiências, recomendações, ou seja, participando ativamente do processo de construção da marca. Num futuro próximo, o papel da marca vai ser apresentar uma história tão líquida ao ponto dos consumidores se apropriarem dela e serem os próprios agentes de criação de conteúdo para as marcas.

Considerando os diversos exemplos da literatura abordada nesse estudo, a parte problemática é colocar a CIM em prática nas organizações trabalhando com diversos fornecedores, tanto internos quanto externos, e ainda garantir que incorporem a mensagem principal em todas as suas ações.

Vale ressaltar que ainda é necessário conseguir mensurar o benefício de produtividade, ou seja, conseguir uma forma efetiva de mensurar que os investimentos que estão sendo feitos por trás da marca estão trazendo o retorno esperado. A CIM não nos mostra com clareza como iremos atingir um relacionamento junto aos consumidores de forma duradoura, profunda ou até mesmo sincera.

7 BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. *Marcas - brand equity - gerenciando o valor da marca*. 1998. São Paulo: Negócio.

Aaker, D. 2002. *O Abc do valor da marca*. HSM Management, março/abril.

Aitken, R., Gray, B., & Lawson, R. Advertising effectiveness from a consumer perspective. 2008. *International Journal of Advertising*, 279-297.

Almanaque Ibope. *Home*. Disponível em: <http://www.almanaqueibope.com.br>. Acesso em Maio de 2010.

American Marketing Association – AMA. *Dictionary of Marketing Terms*. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: Agosto de 2009.

Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes – ABIR. *Home*. Disponível em: <http://www.abir.org.br/001>. Acesso em: Outubro de 2009

Azoulay, A., & Kapferer, J.N. 2003. Do brand personality scales really measure brand personality? *Brand Management*, 2 (2): 143-155.

Baumann, R. 1996. *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus.

BIGresearch. *Online Market Intelligence and Internet Powered Marketing Research*. Disponível em: <http://www.bigresearch.com/> Acesso em: Abril de 2010

Brooklins, M. *Barriers to Integrated Marketing Communication*. Disponível em: http://www.ehow.com/list_7219491_barriers-integrated-marketing-communication.html. Acesso em 24 de junho de 2013.

Bryman, A. 2005. *Research methods and organization studies*. London: Routledge.

Buchanan, A., Cole, T. and Keohane, R. O. 2009. ‘Justice in the Diffusion of Innovation’ *The Journal of Political Philosophy*, 19 (3): 306-332

Buchaman, L.; Simmons, C. J. & Bickart, B. A. 1999. Brand equity dilution: retailer display and context brand effects. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (3): 345-355, Aug.

Building Societies Association *The importance of effective communication*. Disponível em: <http://businesscasestudies.co.uk/building-societies-association/the-importance-of-effective-communication/introduction.html>. Acesso em 20 de junho de 2013.

Castro, A. 2000. *A propaganda e mídia digital: a web como a grande mídia do presente*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Churchill, G. A. Jr., & Peter, J. P. 2000. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo, Saraiva.

Coca-cola Brasil. **Home**. Disponível em: <http://www.cocacolabrasil.com.br/>. Acesso em: Março 2010.

Cornelissen, J., & Lock, A. 2000. Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 5 (40): 7-15.

Coultner, K., & Sarkis, J. 2005. Development of media selection model using the annalistic network process. *International Journal of Advertising*, p.193-215.

Creswell, J. W. 2003. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Datamark Ltda. 1998. *Brasil pack98: a indústria brasileira de embalagens*. São Paulo: Datamark.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

Godoy, A. S. 1995. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, Mar/Abr. 35 (2): 57-63.

Hair, J. R., Joseph, F., Babin, B., & Money, A. H.; Samouel, Philip. 2005. *Fundamentos de métodos de pesquisas em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Henderson, B. 1998. As origens da estratégia. In: Montgomery, C., & Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Ikeda, A. A., & Crescitelli, E. 2002. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. *Marketing*, São Paulo, Maio, 36 (353): 51-58.

Kapferer, J. 2004. *As marcas: Capital da empresa*. 3 ed. Porto Alegre, Bookman.

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Jan, 57: 1-22.

Keller, K. L., & Machado, M. 2005, 2006 e 2007. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo, Prentice Hall.

- Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. 2002. Fazer diferença não basta. Harvard Business Review. *Revista Exame*. São Paulo, Abril, 35 (33): 94-100.
- Kitchen, P. J., Kim, I., & Schultz, D. E. 2008. Integrated marketing communications: practice leads theory. *Journal of Advertising Research*, 48 (4): 531-546.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, L., Han, D. & Li, Tao. 2004. Will agencies ever “get” (or understand) IMC? *European Journal of Marketing*. 38 (11/12): 1417-1436.
- Kliatchko, J. 2005. Understanding Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24 (1): 7-34.
- Kotler, P. 1972. Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2): 46-54, April.
- Kotler, P. 1996, 1998 e 2000. *Administração de marketing*. São Paulo, Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. 1993, 2002 e 2003. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2006. *Administração de marketing*. Tradução Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernander e Cláudia Freire. Revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lincoln, Y., & Guba, E. 2000. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: Denzin, N., & Lincoln, Y. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. London: Sage Publications Ltd.
- Low, G. 2000. Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 40 (1/2): 27-39.
- McCracken, G. 1988. *The Long Interview*. Newbury Park: Sage Publications.
- McDaniel, C., & Gates, R. 2003. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira.
- McKenna, R. 1993. *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Miles, M. 1983. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. In: VAN MAANEN, John. *Qualitative Methodology*. California: Sage Publications.
- Neves, J. L. 1996. *Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades*. Cadernos de Pesquisas em Administração, 2º semestre, 1 (3).
- Nunes, G., & Haigh, D. 2003. *Marca: valor do intangível*. Atlas.

- Panorama Setorial. 1998. A Indústria de Refrigerantes e Água. *Gazeta Mercantil*. São Paulo.
- Pickton, D., & Broderick, A. 2005. *Integrated marketing communications*. Prentice Hall.
- Raaij, W., Fred V. et alii. 2001. New developments in marketing communications and consumer behavior. *Journal of Business Research*, New York , 53: 59-61.
- Santiago, M. P. 2002. *Comunicação integrada de marketing*. Curitiba: FAE, p. 19-41. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/co1ecao_gestao.asp#3>. Acesso em 20 de junho de 2013.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. 2003. *IMC - the next generation*: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication. New York : McGraw-Hill.
- Schultz, D.E., Tannenbaun, S.I., & Lauterborn, R. F. 1993 e 1994. *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*. Lilcolwood: Business Books.
- Shimoyama, C., & Zela, D. R., *Administração de marketing*: Curitiba, p. 1-18: FAE, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/co1ecao_gestao.asp#3>. Acesso em 20 de junho de 2013.
- Shimp, T. A. 2002 e 2009. *Propaganda e promoção*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, L. S. S. 2008. Nível de serviço logístico: estudo de caso em uma empresa de bebidas da Paraíba. UFPB. *XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A ntegração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro.
- Silverman, F. 2005. *Marketing from a to z*. Infinity Publishing.
- Steindl, J. 1952. *Maturidade e estagnação do capitalismo americano*. São Paulo: Abril Cultural.
- Trevisan, N. M. 2003. O mito da comunicação integrada. UMESP, Belo Horizonte. *Ata do XXVI Congresso INTERCON* (CD-Rom).
- Troiano, J. 2003. Além da retórica: medindo a força da marca. *Revista da ESPM*, março/abril, 10 (2): 6-18.
- Vergara, S. C. 2007. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K. 2009. *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

Zanette, M. C., & Scare, R. F. **Brand equity**: diferenças entre as classes sociais para marcas. Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/525.pdf>.
Acesso em 20 de junho de 2013.

8 ANEXO

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Quem é você?
 - Nome:
 - Idade:
 - Família (casado, solteiro, filhos, mãe, pai etc...)
 - Formação/Educação (ensino fundamental/médio)
 - Cargo atual:
2. Há quanto tempo está na empresa:
3. Você está familiarizado com o termo comunicação integrada de marketing (CIM)?
Se sim, como definiria?
4. Quais foram as principais barreiras para se implantar a CIM na empresa Coca-Cola?
5. Quais foram os principais benefícios obtidos ao implantar a CIM na empresa Coca-Cola?
6. Qual a principal mensagem que a marca Kwat quer transmitir para os consumidores?
7. A mensagem tem aumentado a identificação com a marca? Se sim, de que forma?
8. Você acredita que a realização da Comunicação Integrada contribua para a construção de valor para a marca Kwat? De que modo se daria esta contribuição?
9. Determine um ranking de 1 (mais importante) a 6 (menos importante), na sua opinião, dos principais benefícios gerados pelas ações de comunicação integrada de marketing à marca Kwat:
 - () Atração de novos clientes.
 - () Reagir às ameaças dos concorrentes.
 - () Familiaridade, simpatia à marca.
 - () Reconhecimento da alta qualidade da marca.
 - () Criar atitudes e sentimentos positivos à marca
 - () Diferenciação/posicionamento de mercado.
 - () Outro: _____.
10. Quais são os critérios para avaliação da comunicação?
11. Como avaliam a concorrência? (se fazem 360 ou Comunicação Integrada de Marketing)