



INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS: A BUSCA DE SOLUÇÕES PARA ATENDER ÀS NOVAS MUDANÇAS NO AMBIENTE MERCADOLÓGICO

Professora Ms. Ana Lúcia Pereira

Área Psicologia – Centro Universitário UNIVATES

Professora Ms. Elizete de Azevedo Kreutz

Área Comunicação Social – Centro Universitário UNIVATES

Professor Ms. Sandro Nero Faleiro

Área Marketing – Centro Universitário UNIVATES

1. Introdução

O processo de globalização dos mercados está promovendo um expressivo aumento na competição entre as organizações nos diferentes recantos do planeta. Pesquisadores, *marketers*, e organizações têm, respectivamente, estudado, testado e utilizado diferentes ferramentas de gestão criando métodos e técnicas que possibilitam estabelecer uma capacidade competitiva superior aos seus concorrentes. Aaker (2001) argumenta que para uma organização sobreviver e prosperar num mercado competitivo deve estabelecer sua estratégia almejando obter vantagem competitiva sustentável. 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. E, para que esta vantagem competitiva seja sustentável a empresa deverá ter a capacidade de mantê-la no longo prazo, completa Ghemawat (1998).

Diagnosticado o complexo relacionamento que uma organização se defronta perante o mercado em que atua, bem como, a necessidade de conhecer o seu cliente para estabelecer um processo de comunicação objetivo, eficiente e eficaz, cabe o questionamento: *Como planejar e executar de forma integrada as comunicações de marketing?*

Procurando responder a este questionamento, o presente artigo objetiva analisar a evolução do tema *Integrated Marketing Communications*, seu significado e operacionalização. Adicionalmente, investiga-se a integração das comunicações de marketing desenvolvidas por uma empresa do segmento de *candies* que recentemente ampliou sua linha de produtos através da aquisição de uma fábrica de chocolates centenária, a *Neugebauer*.

Para a concretização dos objetivos deste trabalho foi realizada uma pesquisa classificada como exploratória (Malhotra, 1999). Churchill (1999, p. 101) ensina que o estudo exploratório é utilizado para aumentar a familiaridade do pesquisador com o problema em questão, através da obtenção de *insights* e idéias. “Em geral, a pesquisa exploratória é apropriada para qualquer problema sobre o qual pouco se conhece” (Churchill, 1999, p. 103). Entre os tipos de pesquisa exploratória que podem ser empreendidos encontra-se o estudo de caso. Este método é adequado quando se pretende relacionar várias facetas de um mesmo fenômeno, investigando suas relações. A função principal do estudo de caso é a explicação sistemática de fatos que ocorrem no contexto social, ou seja, a correlação destes com os respectivos fenômenos sociais e eventos históricos aos quais se referem (Churchill, 1999). O estudo do tema a ser apresentado será realizado por meio de uma pesquisa descritiva qualitativa e interpretativa fundamentada em:

a) Pesquisa bibliográfica: inicialmente utilizou-se de pesquisa bibliográfica, operacionalizada através de um levantamento teórico documental, de fontes secundárias, em livros, artigos e revistas especializadas. Isso possibilitou consolidar informações relativas a base teórica e ao segmento estudado

b) Entrevista: a técnica de entrevista em profundidade é considerada uma metodologia não-estruturada, sendo realizada direta e pessoal na qual o pesquisador explora o problema de pesquisa através do contato direto com o entrevistado (Malhotra, 1999). O mesmo autor argumenta que a técnica é adequada para obter *insights* e informações de profissionais de determinado segmento. Os pesquisadores conduziram, em abril de 2003, uma entrevista em profundidade com o senhor Ricardo Heineck, Diretor de Marketing da Florestal Alimentos S. A., empresa proprietária da marca de chocolates *Neugebauer*.

A entrevista foi gravada com o consentimento do entrevistado. Posteriormente, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo (Malhotra, 1999) para consolidar as informações obtidas.

2. Referencial Teórico

2.1 Evolução histórica do IMC

Os primeiros estudos sobre *Integrated Marketing Communications* (IMC) datam do início da década de noventa, século XX. Entre os pesquisadores que investigaram o tema merecem destaque Caywood *et. al.* (1991), Kiely (1993), Shultz *et. al.* (1992), Schultz (1994), Kitchen e Schultz (1997), Caywood (1997), Ogden (1998), Sirgy (1998), Eagle *et. al.* (1998) e Belch (2001). A proliferação dos artigos sobre o conceito de integração das comunicações de marketing, sobre as práticas associadas a essa integração e as mudanças sociais e de mercado que levaram ao desenvolvimento da integração tem sido descritas em inúmeros estudos (Cornelissen, 2001).

Ao observarmos o desenvolvimento das linhas de pesquisa relativas a abordagem integrativa das comunicações de marketing encontramos muitas explicações, todas complementares. Mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas convergiram para invalidar as velhas regras vigentes na área de marketing após a segunda guerra mundial. O saber acumulado de duas décadas de experiências não era mais relevante, em função de que o mundo que orientava este saber estava modificado (Schultz, 1994).

Os estudos iniciais sobre *Integrated Marketing Communications* buscaram corrigir a visão de que as disciplinas relativas às comunicações de marketing (propaganda, publicidade, marketing direto) deveriam ser empregadas separadamente. Os defensores de IMC relatavam a necessidade de utilizar as ferramentas de comunicação de marketing conjuntamente. O planejamento e a implementação das comunicações de marketing deveriam ocorrer através de um consistente processo coordenado funcionalmente.

Kiely (1993) destaca que o interesse sobre o IMC tem sido uma reação ao exame minucioso que as comunicações de marketing têm sofrido, em especial a falta de coordenação que tem guiado as atividades de comunicação de marketing, resultando estratégias fragmentadas, ineficientes e dispendiosas.

Ao descrever a história das comunicações de marketing integradas, Schultz *et. al.* (1992) destacam as transformações na cultura popular americana. Estas ocorreram durante o período da segunda guerra mundial, com ênfase especial nas mobilizações da vontade

popular. Dentre essas alterações, os autores comentam o que seria o primeiro e autêntico programa de comunicações integradas de marketing: a campanha maciça de propaganda que dirimiu as dúvidas que ainda pairavam sobre o envolvimento americano em assuntos exteriores e que arrolou cada homem, mulher e criança no esforço bélico. Os objetivos desse programa incluíam aspectos relativos a atitudes e comportamentos. “Enquanto nós estávamos aprendendo a odiar Hitler, zombar de Mussolini e desprezar Tojo, nós também aprendíamos sobre as nobres virtudes da disciplina, do espírito de sacrifício e da responsabilidade pessoal” (Schultz *et. al.*, 1992, p. 2). O esforço de mídia em relação à guerra focalizava, dentre outras coisas, a necessidade das indústrias americanas adotarem sistemas de produção em massa. Esses esforços eram observados nos títulos dos jornais, nas capas das revistas, nos noticiários das rádios, nos livros, em quadros de avisos das salas de aulas, dos escritórios e das fábricas.

Neste cenário, a função mais importante da indústria era a fabricação, a produção em massa. Assim, os fabricantes deveriam abastecer os atacadistas, que por sua vez abasteceriam as prateleiras dos varejistas e estes serviriam aos consumidores. Shultz *et. al.* (1992) destacam que havia chegado a era das empresas orientadas para a produção, e esta orientação persistiria em alguns segmentos industriais durante quase meio século.

Outros autores de marketing descrevem que a orientação das empresas para a produção iniciara no século XIX e prevalecera até meados da década de 30 do século XX. Para estes autores, no período da segunda guerra mundial as organizações estavam mais preocupadas com as vendas (Bartels, 1988, Keith, 1960). Porém, não há discordância em relação produção em massa por parte das organizações.

As orientações das organizações durante os séculos XIX e XX são notavelmente exemplificadas por Keith (1960), que descreve como a *Pillsbury's*, uma empresa de moagem de farinha, passou por estágios consecutivos de interesse na produção, vendas e marketing.

Acontecimentos históricos como a Revolução Comercial, Revolução Industrial e Segunda Revolução Industrial geraram um quadro onde um grande contingente populacional estava apto a absorver todos os produtos que as empresas pudessem produzir. Este contexto levou as organizações a voltarem-se à **produção**. Na *Pillsbury's*, este período prolongou-se de 1869 a 1930 (Keith, 1960). Dois fenômenos, em particular, levaram as empresas a mudarem o foco de sua orientação da produção para as **vendas**: o declínio gradativo do índice de aumento populacional na Europa e EUA e a Grande Depressão de 1929. Keith (1960)

exemplifica este período na *Pillsbury's* com o surgimento da consciência dos desejos do consumidor e a valorização dos representantes comerciais, atacadistas e varejistas. Esses, considerados vitais para o escoamento da produção, receberam apoio em propaganda e inteligência de mercado, como parte dos esforços de venda da empresa. Adicionalmente esse esforço em vender estava resguardado por uma significativa capacidade produtiva instalada caracterizada pela produção em massa.

O interesse das organizações pelo **marketing** origina-se com o aumento das ofertas (quantidade e variedade), com a modificação do comportamento dos consumidores e com o crescimento da taxa de natalidade nos EUA (Urdan, 1999, p. 24). Tais fatores levaram as organizações a preocuparem-se com os critérios que determinariam quais produtos seriam comercializados. Keith (1960) relata que, nesse período, o propósito principal da *Pillsbury's* era satisfazer as necessidades e desejos, atuais e potenciais, dos consumidores.

O acima exposto demonstra as orientações adotadas pelas empresas em resposta às mudanças ocorridas no ambiente dos negócios. O foco desse estudo concentra as atenções no período em que a orientação estratégica das organizações estava voltada para as vendas, suportada por uma elevada capacidade produtiva do parque industrial existente.

Inúmeros fatores contribuíram para o desenvolvimento da abordagem cujo objetivo era integrar as comunicações de marketing organizacionais. Os mais relevantes são descritos a seguir.

2.2 O marketing de massa

O marketing de massa é considerado o segundo estágio de marketing, uma evolução do marketing *one-to-one* empreendido pelas organizações no início do século XX. Ele foi desenvolvido para auxiliar a orientação estratégica para as vendas adotada pelas empresas na metade do século XX. Entre as causas dessa evolução, encontra-se a necessidade da economia americana do pós-guerra reposicionar suas fábricas que, durante anos, tinham produzido armamentos. A solução encontrada foi estimular o mercado interno a consumir os produtos que as fábricas desenvolvessem e fabricassem. O objetivo central era “empurrar” uma grande quantidade de produtos padronizados para uma massa de consumidores igualmente padronizados e não-diferenciados. O fabricante produzia um produto, estabelecia um preço

que cobrisse seus custos e resultasse no maior lucro possível, fazia esse produto chegar aos consumidores através da rede de distribuição e promovia o produto da melhor maneira possível. Shultz *et. al.* (1992) argumentam que a filosofia operacional que permeava tudo isso era a do *caveat emptor*: deixe que o comprador se cuide.

Nesse mesmo período, a mídia era similarmente orientada para a massa, guiada pelas verbas publicitárias. Os publicitários e seus agentes manipulavam a audiência de massa, especialmente através da televisão. A publicidade meramente refletia e reforçava os valores e os hábitos promovidos pela programação (Schultz *et. al.*, 1992). O grande volume de publicidade correspondia a uma movimentação de grande volume de produtos (Schultz, 1994, p. 6).

O consumidor massificado era aquele que consumia de acordo com o padrão estabelecido pelos meios de comunicação (casa própria, carro, televisão, etc.).

2.3 Da massificação para a individualização

O mercado consumidor evoluiu da massificação para a segmentação e posterior individualização. Este padrão é rompido no mercado americano ao longo das décadas de 60 e 70, século XX, através da crescente personalização do consumidor. Essa tendência começa a se sedimentar quando os consumidores começam a estabelecer seu próprio critério de consumo. O processo se consolidou na década de 90 quando o consumidor assumiu a total responsabilidade pelo seu próprio padrão de consumo, delineando a era da individualização.

Schultz *et. al.* (1992) destacam que a publicidade progrediu muito pouco no período pós-segunda guerra mundial. Entre as possíveis justificativas para esse fato, os autores destacam que os negócios eram bons, e o crescimento parecia interminável. A coleta de informações sobre os consumidores não era prioritária, e os poucos dados existentes eram difíceis de analisar e manipular.

Contudo, as mudanças do ambiente, particularmente com respeito aos consumidores, à tecnologia e à mídia têm levado as companhias e profissionais da área a refletirem sobre abordagem de IMC. Na maioria das vezes, esse processo é forçado pelos próprios anunciantes (empresas fabricantes) que necessitam dos resultados positivos de comunicação para manterem-se ativos no mercado.

De acordo com a sétima edição da pesquisa Tendências do Mercado Publicitário, da InterScience, publicada pela Revista Meio & Mensagem em abril de 2001, os anunciantes apontam como principal característica de uma agência de publicidade é entender a comunicação e a propaganda como partes integrantes do processo de marketing, pois o consumidor dos novos tempos, a pluralidade de canais e as ferramentas com ponto-de-venda, marketing direto e outras ações de *bellow the line* – que antes consideradas secundárias dentro da indústria da comunicação e agora ganharam importância no planejamento de marketing dos anunciantes – impõem desafios inéditos às agências de publicidade cujo foco está nos resultados obtidos desta integração entre comunicação e o marketing que proporciona uma visão mais abrangente e um leque maior de serviços e sinergia de esforços (Meio&Mensagem:2001, p. E5).

Para Schultz, a maior parte do desenvolvimento da propaganda (comunicação) ainda é espelhado nas abordagens da era industrial Planeje-Desenvolva-Implemente ou PDI, ou seja, segue o modelo fordista com a fórmula “linha de produção”, como este processo consome muito tempo e o mercado é dinâmico é preciso mudar para uma abordagem que ele chama de S-A-R, Perceba-Adapte-Responda. Diz Schutz:

“é preciso perceber o que está acontecendo no mercado entre os consumidores, canais de comunicação, concorrentes, etc. e então adaptar o programa de marketing e de comunicação para se adequar ao que foi percebido. Depois ele deve ser capaz de responder e fazê-lo rapidamente” (Meio&Mensagem:2001, p. E18).

2.4 As mudanças nos processos organizacionais

O início dos anos 90 mostrou novas realidades que estavam remodelando o mundo como o conhecemos e a maneira como as companhias existentes deviam agir para nele lucrar. Entre as mudanças ocorridas nos processos organizacionais, as hierarquias de estilo militar foram sendo gradativamente abandonadas. Neste sentido, muitas organizações descentralizaram seus processos, devido à necessidade de acompanhar as mudanças do mercado. Estas organizações estabeleceram novas relações de trabalho, descentralizaram as decisões e democratizaram o ambiente de trabalho.

A necessidade de atender o mercado cada vez mais heterogêneo induziu as organizações a modernizarem seus processos através do intenso uso da informática e da delegação de poder ao trabalhador (*empowerment*). Todas estas mudanças foram voltadas ao melhor atendimento do cliente, gerando um novo conceito de cliente, o cliente interno. Ou seja, o trabalhador deve ser respeitado e motivado, pois depende dele a qualidade do produto ou serviço oferecido ao consumidor final.

2.5 A contribuição da tecnologia da informação

O desenvolvimento da tecnologia da informação teve papel fundamental na mudança de marketing de massa para a individualização dos mercados consumidores. As novas tecnologias e novos modos de alcançar o consumidor afetam as mídias mais tradicionais como o rádio, a tv, as revistas e jornais, tornando-os mais fragmentados e alcançando uma audiência menor e mais seletiva. Os consumidores estão cansados do bombardeio de anúncios no formato tradicional e não têm respondido positivamente a eles.

Schultz *et. al.* (1992) destacam que os computadores aceleraram a análise dos dados, homogeneizaram os projetos e revalorizaram o marketing. Mesmo se os produtos se tornassem similares, as estratégias de marketing poderiam ser diferenciadas. Assim, um negociante poderia usar o poder dos computadores para adquirir uma vantagem competitiva desenvolvendo percepções superiores do pensamento do cliente.

Belch considera que o rápido crescimento e desenvolvimento dos bancos de dados é uma das características da revolução do mercado. Muitas companhias estão construindo seus bancos de dados que contêm nomes dos consumidores, perfis geográficos, demográficos e psicográficos, modelos de compra, preferências de mídias, classificação de créditos e outras informações para atingir os consumidores através de uma variedade de métodos de comunicação de marketing que vão além da mídia tradicional. Os defensores do IMC argumentam que o banco de dados é fundamental para o desenvolvimento e a prática do IMC. Além disso, as novas tecnologias como o registro da saída de mercadorias tem contribuído com informações mais efetivas para serem acrescentadas ao banco de dados.

Outra ferramenta importante no processo do IMC é a revolucionária internet, que é um meio interativo que está se tornando parte integral da estratégia de comunicação, e igualmente

uma estratégia de negócio para muitas companhias (Belch: 2001, p. 14). Ela, que tem seu crescimento acelerado nos últimos anos, tem mudado a natureza de como as companhias fazem seus negócios e o modo pelo qual elas se comunicam e interagem com seus consumidores.

Através desses sistemas é possível perceber que o consumidor, ao libertar-se do compasso travado pela uniformidade das opiniões, passou a desenvolver identidade e gostos próprios. Em resposta, os fabricantes passaram a usar a tecnologia da informação no desenvolvimento produtos e serviços que satisfizessem as necessidades dos consumidores.

3. O conceito de Integrated Marketing Communications

A literatura pesquisada ao respeito do tema apresenta considerável concordância sobre a definição e os pilares do conceito deste. Inúmeros *papers and books* (Schultz *et. al.*, 1992; Schultz e Kitchen, 1997; Dickson, 1997; Eagle *et. al.*, 1998; Kotler, 1998) destacam o conceito de IMC oferecido pela *American Association of Advertising Agencies*:

“Integrated Marketing Communications é um conceito de planejamento das comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação (por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas, e relações públicas)... e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo das comunicações” (Schultz, 1993, p.17).

O conceito acima está fundamentado na busca da integração das disciplinas de comunicação para suportar todos os contatos de marketing entre a empresa e seus públicos estratégicos. IMC significa conversar com as pessoas que compram ou não compram baseadas nos que elas vêem, ouvem e sentem (Schultz *et. al.*, 1992).

Schultz e Kitchen (1997) realizaram um estudo exploratório investigando o desenvolvimento do conceito de IMC em termos de seus fundamentos teóricos. Os autores consideraram no estudo a definição apresentada acima. Na operacionalização da pesquisa, os autores adaptaram o questionário desenvolvido por Caywood *et. al.* (1991), o qual continha 89 itens. O instrumento de coleta de dados foi enviado aos membros da *American Association of Advertising Agencies*. O questionário estava dividido em três sessões, dentre as quais uma verificava a reação dos respondentes ao conceito de IMC apresentado.

Quando perguntados se o conceito apresentado capturava o significado de IMC os respondentes concordaram que sim, o conceito captava o significado de IMC (em uma escala intervalar de 10 pontos, a média ficou com 6,31 e desvio-padrão 2,26). Entre os comentários apresentados pelos respondentes em relação ao conceito, destaca-se:

- A integração diz respeito à idéia dirigida de como e quando a mídia deve ser usada;
- ponto de partida é o consumidor e a mensagem do produto;
- É necessário adicionar elementos de mensuração e quantificação na análise;
- conceito é mais do que planejamento – é uma orientação para resultados;
- conceito começa com as necessidades dos consumidores;
- conceito começa com uma estratégia de integração na qual todas as disciplinas devem trabalhar em conjunto;

Belch e Belch (2001) relatam que, na maioria das vezes, as várias ferramentas adotadas para as comunicações de marketing, tais como promoção de vendas, marketing direto, relações públicas, design, entre outras, são vistas como práticas separadas, com diferentes orçamentos, diferentes visões de marketing e diferentes focos e objetivos. Para os autores, tais funções e ferramentas deveriam ser vistas como participantes integrais no processo de comunicação de marketing.

Adicionalmente, as mudanças do ambiente, particularmente com respeito aos consumidores, o desenvolvimento de novas tecnologias e da mídia têm levado as companhias e profissionais da área a refletirem sobre a abordagem de IMC. Belch e Belch (2001) relatam que as principais mudanças têm ocorrido entre os consumidores com respeito a modelos demográficos, estilos de vida, uso da mídia e comportamento de compra.

Na área de marketing proliferaram os estudos indicando a necessidade de voltar todos os processos organizacionais para o atendimento das necessidades dos clientes. Se a percepção dos consumidores de uma companhia e/ou de suas várias marcas é uma síntese do conjunto de mensagens que eles ou dos contatos que eles têm – tal como a publicidade, preço, embalagem, esforços de marketing direto, websites, display de PV e, ainda, o tipo de loja onde o produto ou serviço é comercializado – a(s) mensagem(s) tem que ser orquestrada de forma integrada e coerente para comunicar-se “com uma voz, um olhar e imagem através de



todas as funções de comunicação de marketing e, assim, identificar e posicionar a companhia e/ou marca de maneira mais consistente” (Belch: 2001, p. 12), criando e mantendo relacionamentos positivos entre a companhia e seus consumidores.

Considerando o referencial teórico exposto, investigou-se a aplicação do conceito de IMC através da análise das ações de comunicação de marketing de uma organização, e se estas estavam de alguma maneira integradas. Selecionou-se a Florestal Alimentos S.A. pelo fato de ser uma indústria de relevância nacional no segmento de *candies*, e também, por ter, recentemente, adquirido uma fábrica de chocolates, a *Neugebauer*. Em função da ampliação dos seus negócios, a Florestal empreendeu diversas ações de comunicações de marketing em relação à marca *Neugebauer*.

4. O Caso Neugebauer

A indústria de Chocolates Neugebauer foi fundada em 1891, na cidade de Porto Alegre-RS, pelos irmãos Neugebauer e por Gerhardt, que iniciaram suas atividades com produção artesanal de chocolates e acompanharam as mudanças do século XX.

Muitas gerações cresceram consumindo Chocolates Neugebauer, o que lhe garantia uma tradição neste segmento. Nos anos 80, a Neugebauer foi adquirida por uma empresa nacional e depois, em 1998, passou a ser controlada por um grupo multinacional, a Parmalat. No período dos últimos vinte anos a *Neugebauer* havia sido controlada, primeiro, por um grupo com uma visão essencialmente financeira, cujo objetivo central era otimizar a rentabilidade da empresa. Entre as conseqüências desta postura gerencial, pode-se observar uma queda da qualidade dos produtos em virtude de uma política de redução de custos e poucos investimentos, e a falta de uma política comercial clara por parte da empresa. O lucro dos produtos Neugebauer era insignificante para a sua controladora e, portanto, baixar a qualidade dos produtos foi a estratégia adotada.

Verificou-se, através de pesquisa realizada pela atual proprietária em torno da imagem que o consumidor fazia em relação aos produtos Neugebauer, que a estratégia adotada de baixar a qualidade dos produtos levou os consumidores a considerá-los como “chocolates de segunda linha”. Apenas três marcas, Amor Carioca, Bib’s e Stikadinho, mantiveram-se em



nível superior. Com isso, as vendas de seus produtos decaíram e, conseqüentemente, a empresa acumulou prejuízos.

Outro fator que colaborou para a decisão de colocá-la à venda, foi que no princípio o grupo multinacional que adquiriu a Neugebauer, tinha a intenção de obter uma significativa participação de mercado através da aquisição de outra grande indústria de chocolates, como isso não ocorreu, estrategicamente não era vantagem permanecer com a mesma.

A Indústria de Balas Florestal S.A., que adquiriu a Neugebauer em setembro de 2002, começou suas atividades em 1936, na cidade de Lajeado-RS, e passou por três fases distintas até o momento: produção artesanal e venda local; aquisição dos primeiros equipamentos mecânicos, expansão do mercado interno e física com a primeira exportação para o Paraguai; reestruturação geral da empresa com um novo modelo industrial, constantes inovações, conquista de novos mercados e nova política comercial. Em todas as fases a preocupação com a qualidade de seus produtos, a valorização de seus colaboradores, o respeito e o comprometimento com a comunidade garantiram à empresa destaque nacional e consolidação de uma imagem positiva para a mesma. Além de diversos outros prêmios de reconhecimento, a Florestal foi a primeira fabricante de balas e pirulitos planos da América Latina a receber os Certificados de Qualidade ISO 9002:94 em 1997, ISO 9001:94 em 1999, ISO 9001:2000 em Fevereiro de 2003 e ISO 14001. Em 12 de setembro de 2002, no Guia Exame 2002 da Revista Exame, a Florestal consta como uma das “100 melhores empresas para se trabalhar” no Brasil. Um reconhecimento para poucas empresas instaladas no Brasil e que comprova que as ações desenvolvidas pela Florestal estão adequadas ao público a que se destina.

Em seus planos de expansão a Florestal já havia idealizado a fabricação de seu próprio chocolate, portanto a possibilidade de compra da Neugebauer fazia sentido. Outro fator que colaborou para a tomada de decisão foi o fato da Neugebauer ser uma empresa de tradição em chocolates, centenária, que embora tivesse decaído em qualidade ainda mantinha um resquício de boa imagem para aqueles que cresceram consumindo o produto (apontado por pesquisa realizada). Além disso, como a Florestal é reconhecida pela qualidade de seus produtos, e via neste cenário uma oportunidade de associar tradição e qualidade em chocolates, antecipando o projeto inicial da empresa. Em setembro de 2002, a Florestal assume a Neugebauer com o objetivo claro de “resgatar a identidade original da Neugebauer, investindo em qualidade e no



reposicionamento de suas linhas de produtos” (Reineck, 2003) e muda sua Razão Social para Florestal Alimentos S.A.

Ao adquirir a Neugebauer, o primeiro grande desafio enfrentado pela Florestal era reverter a imagem negativa dos produtos percebida por seus consumidores. Para isso, algumas de suas ações foram: reestruturar a antiga fábrica, redesenhar as embalagens, modificar o sabor dos chocolates, buscar o apoio dos colaboradores (funcionários da fábrica), entre outros.

Apesar de possuir uma larga experiência no mercado de balas e pirulitos, a Florestal tinha consciência de que o mercado de chocolate era diferente, pois possui muitas peculiaridades para manter a sua qualidade e o transporte, ou seja, a distribuição é um dos principais itens a ser considerado. Outro fator que se diferencia das ações habituais é a comunicação, cujo principal canal com o mercado usado pela empresa é diretamente com seus atacadistas e distribuidores através de catálogos e contatos pessoais. Considerando esses pontos aliados às suas experiências no mercado, seus diretores logo perceberam que as estratégias de marketing e de comunicação deviam ser diferentes das usuais.

A estratégia assumida é, no momento, colocar os chocolates no mercado com a imagem totalmente renovada, através das novas embalagens, oferecendo um produto de qualidade, custando de 10 a 15% mais barato que os concorrentes. Para isso, conta com uma equipe de 337 pessoas trabalhando na reposição do produto (distribuição) e mais de 100 pessoas trabalhando na degustação do produto (centrado na região sul do Brasil), fator fundamental para que os consumidores constatem que o sabor realmente mudou para melhor.

Uma assessoria de imprensa foi contratada para dar suporte na divulgação do reposicionamento dos chocolates Neugebauer. Além disso, faz parte do projeto da empresa a participação do Festival de Chocolate e a instalação de uma loja própria em Gramado, capital brasileira do chocolate artesanal, e a transformação da antiga fábrica da Neugebauer em um Museu do Chocolate para visitação e futuras ações de marketing a serem exploradas.

As ações de comunicação direta com o consumidor estão em estudos, assim como uma pesquisa voltada para avaliação da percepção dos consumidores quanto à marca Neugebauer antes e depois da aquisição pela Florestal Alimentos S.A.

5. Considerações finais

No estudo de caso observamos algumas das ações de comunicação empreendidas pela Florestal Alimentos, a partir da incorporação aos seus negócios da fábrica de chocolates *Neugebauer*. O diagnóstico inicial identificou a necessidade de revitalizar a marca e os produtos *Neugebauer*. Foram promovidas alterações nas características dos produtos, e, especificamente, em relação às comunicações de marketing verificou-se a associação das marcas Florestal e *Neugebauer*, mudanças nas embalagens dos produtos e ações de relações públicas, promoção de vendas, força de vendas, publicidade e propaganda.

Apesar das ações gerenciais tomadas pela empresa, nota-se a falta de uma maior preocupação com a integração das comunicações de marketing, em especial ao trabalhar com as diversas ferramentas do composto promocional, como relações públicas, propaganda e publicidade e força de vendas de maneira distinta.

Considerando a sétima edição da pesquisa Tendências do Mercado Publicitário, da InterScience, publicado pela M&M em abril de 2001, que aponta alguns problemas apresentados pelas agências de publicidade segundo a visão daqueles que dependem de seus serviços, os anunciantes, vimos que entre os principais problemas estão: a falta de comprometimento da agência com os resultados de seu trabalho; falta de planejamento adequado, não integram áreas de planejamento e criação, não procuram mídias específicas, usam sempre as mesmas; não mantêm a verba aprovada; a precariedade do atendimento, falta de ligação entre as áreas; criação sem visão de mercado; não usam ferramentas de maneira coerente, entre outras.

Isso ocorre porque a abordagem tradicional para o ensino da Publicidade, Estratégias Promocionais ou cursos de Marketing, têm muitas vezes tratado os vários elementos do mix promocional como funções separadas. Como resultado, os profissionais dessas áreas tendem a abordar os problemas de comunicação de marketing pela perspectiva de suas especialidades particulares. No entanto, no mundo contemporâneo dos negócios espera-se que esses profissionais entendam e usem, de forma integrada, uma variedade de ferramentas de comunicação de marketing, e não apenas uma a qual eles estudaram, para atender as necessidades atuais do mercado.

Esta busca da integração entre a Comunicação e o Marketing que atualmente é impulsionada pela necessidade do mercado, leva a conclusão de que a academia deve rever os conceitos sobre Marketing e Comunicação que são por ela repassados aos acadêmicos, pois as mudanças anteriormente apresentadas impõem um novo perfil a este profissional que precisa de uma formação com uma visão mais integrada do processo, para que possa atender aos novos desafios de orquestrar os diversos instrumentos para acionar e manter um diálogo com o novo consumidor, sem esquecer o foco: os resultados desejados pelos seus clientes.

O papel de um programa de IMC no mercado contemporâneo requer a atenção para diversas áreas promocionais como a internet, o marketing direto, a promoção de vendas, as relações públicas, entre outros. Sendo assim, a empresa deve procurar encontrar a combinação certa de técnicas e ferramentas comunicacionais e promocionais, definindo o papel de cada uma dessas técnicas e ferramentas e a extensão na qual podem ser usadas, e coordenando seus usos de forma integrada.

Longe de ser um modismo, a abordagem IMC está provando ser uma mudança permanente que oferece valores significativos aos profissionais da área diante das rápidas mudanças comunicacionais e também no modo como as companhias estão negociando seus produtos e serviços.

6. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Apesar da busca pela utilização do método de pesquisa adequado, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras.

A primeira limitação a ser destacada é a impossibilidade de generalizar as observações realizadas, já que o caso investigado não é representativo da média de uma população. Estudos futuros poderiam empregar o método descritivo de pesquisa, investigando os temas junto a uma população ou a uma amostra representativa de uma população.

Uma parcela significativa das informações utilizadas no estudo foi coletada com base nas percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos pesquisadores e de um entrevistado. Também a análise das informações coletadas foi conduzida com base na intuição e capacidade analítica dos investigadores. Como o estudo não adotou um método formal e estruturado de



observação e coleta dos dados, trabalhos futuros poderiam empregar medidas objetivas para mensurar o nível de integração das comunicações de marketing em uma ou mais organizações.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BELCH, G. E. e BELCH, M. A. **Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective**. 5ª ed. Boston: McGraw-Hill, 2001.
- CAYWOOD, C. **The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications**. USA: Hardcover, 1997.
- CAYWOOD, C.; SCHULTZ, D. E. e WANG, P. Integrated marketing Communications: a Survey of national Goods Advertisers. **Medhill School of Journalism**. Northwestern University. p. 1-42, June, 1991.
- CHURCHILL, G. A. Jr.. **Marketing Research – metodological foundations**. Orlando: Dryden, 1999.
- COHEN, D. **Vida ou morte: as qualidades que vão determinar o sucesso ou o fracasso das empresas**. In: EXAME. A Empresa do Novo Milênio. São Paulo: Revista Exame, 1999.
- CORNELISSEN, J. P. Teleological Reasoning and Knowledge Generation in Marketing Theory: Observations and Recommendations. **Manchester Metropolitan University**. Working Paper Series. March, 2001.
- DAY, G. S. e WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. vol. 52, p. 1-20, April, 1988.
- DICKSON, P. R. **Marketing Management**. 2ª ed. Orlando: Dryden Press, 1997.
- EAGLE, L.; HYDE, K. F.; FOURIE, W.; PADISSETTI, M. e KITCHEN, P. Revisiting the Concept of Integrated Marketing Communications: Contrasting Perceptions Between Marketers and Advertising Agency Executives. **Massey University**. Department of Commerce, Auckland. Working Paper Series. 1998.



- GHEMAWAT, P. **Vantagem Sustentável**. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENDERSON, B. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KEITH, R. J.. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**. v. 24, p. 35-38, Winter 1960.
- KIELY, M. Integrated Marketing: Way of the Future or Ghost from the Past? **Marketing**. Australia, p. 51-56, February, 1993a.
- KIELY, M. Integrated Marketing: Starting Out. **Marketing**. Australia, p. 44-46, April, 1993b.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: an applied orientation**. 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999.
- HEINECK, R. **Ricardo Heineck: depoimento**. [abr. 2003]. Entrevistadores: Sandro N. Faleiro, Gerson J. Bonfadini e Elizete Kreutz. Lajeado: Florestal Alimentos, 2003. 1 fita cassete (60 min), tipo MC-60.
- OGDEN, J. R. **Developing a creative and innovative integrated marketing communications plan: a working model**. USA: Prentice Hall College, 1998.
- PEPPERS, D. e ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Revista MEIO & MENSAGEM. Ano XXII, nº 955, Edição Especial. São Paulo: Editora M&M. Setembro, 2001.
- SCHULTZ, D. E. **O novo paradigma do Marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makrom Books, 1994.
- SCHULTZ, D. E e KITCHEN, P. J. Integrated Marketing Communications in U. S. Advertising Agencies: an Exploratory Study. **Journal of Advertising Research**. p. 7-17, Set/Out, 1997.



SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. L. e LAUTERBORN, R. F. **Integrated Marketing Communications: Pulling it Together and Making it Work**. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992.

SIRGY, M. J. **Integrated Marketing Communications: a Systems Approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna*. Petrópolis: Vozes, 1995.

URDAN, F. T.. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos**. São Paulo, USP, 1999 (Tese de Doutorado, USP).