

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

**MBA EM MARKETING**

**GESTÃO DA MARCA  
CASE COCA-COLA ZERO**

**DANIELA APARECIDA DOS SANTOS SILVA**

São Paulo – SP  
2013

**DANIELA APARECIDA DOS SANTOS SILVA**

**GESTÃO DA MARCA  
CASE COCA-COLA ZERO**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José Palandi Júnior.

São Paulo – SP  
2013

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_ (            ).

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_.

ASSINATURA DO COORDENADOR: \_\_\_\_\_.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais que sempre acreditaram e me incentivaram a ir em busca dos meus objetivos.

Aos meus amigos que me apoiaram e me fizeram permanecer, mesmo quando tudo parecia difícil, e de uma maneira muito especial ao meu amigo Danilo Postiguel que me deu um apoio enorme e incalculável na conclusão desse projeto.

E aos Mestres e Professores que tive o prazer de conhecer ao longo do curso de MBA em Marketing.

“Tudo posso Naquele que me fortalece”

Fl 4-13..

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a graça de ter alcançado mais essa realização em minha vida.

Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo de sempre.

Agradeço a todos os mestres e professores que foram fundamentais e precisos ao longo do curso.

Agradeço ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Pallandi pelo profissionalismo e orientação precisa.

Agradeço as minhas amigas Renata Santos e Stenly Thames, pelo companheirismo durante todo o curso.

Agradeço a todos os alunos da turma do MBA em Marketing, e de maneira muito especial ao Danilo Postiguel, Louis Makhoul, Mariana Dalmaso e Vanessa Santos, vocês são demais.

Por fim, agradeço a todos que direto ou indiretamente contribuirão para que eu pudesse concluir mais esta etapa.

## RESUMO

Em 1886, era apresentada para o mundo pela primeira vez, na Jacob's Pharmacy, em Atlanta, nos Estados Unidos a Coca-Cola, onde inaugurava assim, sua trajetória de sucesso mundial. Presente em mais de 200 países, a Coca-Cola responde por mais de 400 marcas de bebidas não-alcoólicas pertencentes a seu portfólio, dentre elas: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta e Sprite. Contudo, nos últimos anos, a tendência de consumir alimentos cada vez mais saudáveis e com baixo valor calórico tem demandado das empresas fabricantes refrigerantes com baixo teor de açúcar, popularmente conhecidos como *light* e *diet*. Sendo a marca líder de mercado, o desafio da Coca-Cola, assim como o objetivo desta pesquisa se dá em estudar as ações promocionais em mídias *on-line* e *off-line* em prol da promoção da segmentação da marca Coca-Cola Zero, por meio de revisão bibliográfica sobre estratégia e gestão de marcas, assim como, a utilização de técnicas e métodos para a análise do objeto da pesquisa. As técnicas utilizadas neste estudo são: análise bibliográfica e pesquisa de campo com estudo de caso das recentes ações promocionais da Coca-Cola Zero. Esta pesquisa procurou evidenciar a influência que os consumidores exercem sobre as mais variadas marcas e mercados, principalmente em marcas, como a Coca-Cola que possuem grande apelo emocional.

**Palavras-chave:** coca-cola, estratégia, gestão de marcas, segmentação, diferenciação.

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:PRODUÇÃO DE REFRIGERANTE DE 1998 A 2009 .....	14
FIGURA 2 PRODUÇÃO NACIONAL DE REFRIGERANTE .....	14
FIGURA 3: MERCADO DE REFRIGERANTES NO BRASIL EM 2009 .....	15
FIGURA 4: CORRIDA REFRESCANTE .....	16
FIGURA 5: GRUPOS ESSENCIAIS PARA CATEGORIZAÇÃO DE MARCA .....	24
FIGURA 6: LOGO 3M .....	27
FIGURA 7: LOGO BRADESCO .....	28
FIGURA 8: SLOGAN DA TIM .....	30
FIGURA 9: PIPOCA COM GUARANÁ.....	31
FIGURA 10: FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	34
FIGURA 11: TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	36
FIGURA 12: INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE ESTRATÉGIA.....	42
FIGURA 13: LOGO COCA COLA.....	45
FIGURA 14: FUNDADOR DA COCA COLA – JOHN STYTH PEMBERTON .....	45
FIGURA 15: BEGIN NINGS ATLANTA .....	47
FIGURA 16: ALÉM DE ATLANTA .....	47
FIGURA 17: SALVAGUARDA DA MARCA .....	48
FIGURA 18: A GUERRA E SEU LEGADO .....	50
FIGURA 19: UM MUNDO DE CLIENTES .....	51
FIGURA 20: DIET COKE AND NEW COKE.....	52
FIGURA 21: NOVOS MERCADOS E MARCAS.....	53
FIGURA 22: 125 ANOS DE COCA COLA .....	54
FIGURA 23: LOGO COCA COLA – FEMSA .....	57
FIGURA 24: PRESENÇA FEMSA.....	57
FIGURA 25: A HISTÓRIA DA PUBLICIDADE DA COCA COLA.....	72
FIGURA 26: MASCOTE DA COPA DO MUNDO NO BRASIL 2014 – FULECO .....	73
FIGURA 27: MASCOTE DE TODAS AS COPAS DO MUNDO.....	73
FIGURA 28: PONTO DE VENDAS COCA COLA.....	75
FIGURA 29: SITE WORLD OF COCA COLA.....	79
FIGURA 30: EVOLUÇÃO DO LOGO TIPO DA COCA COLA .....	80
FIGURA 31: VARIAÇÕES DA LOGO PELO MUNDO .....	80
FIGURA 32: EVOLUÇÃO DA SLOGANS COCA COLA .....	82
FIGURA 33: COCA COLA ZERO .....	83
FIGURA 34: PIRÂMIDE INVERTIDA COCA-COLA ZERO.....	85
FIGURA 35: CENAS DA AÇÃO PROMOCIONAL – MECÂNICO .....	87
FIGURA 36: APLICATIVO DA AÇÃO QUANTO MAIS ZERO MELHOR.....	88
FIGURA 37: GARRAFA VIRTUAL COCA-COLA ZERO, QUANTO MAIS ZERO MELHOR.....	89
FIGURA 38: NOMES NAS GARRAFAS DE COCA-COLA NOS PDVs .....	91
FIGURA 39: CAMPANHA SHARE A COKE .....	91
FIGURA 40: AÇÕES PROMOCIONAIS, CAMPANHA SHARE A COKE .....	92
FIGURA 41: DIVERSIDADE DE NOMES .....	93
FIGURA 42: DESCUBRA SUA COCA-COLA ZERO .....	94
FIGURA 43: NOVOS NOMES PARA LATAS.....	95
FIGURA 44: PEDIDO DE INTERNAUTAS .....	97
FIGURA 45: MONTAGENS COM AS LATAS DE COCA-COLA ZERO.....	98
FIGURA 46: INTERAÇÃO DO PÚBLICO COM A AÇÃO PROMOCIONAL .....	99
FIGURA 47: ENGAJAMENTO DO PÚBLICO .....	100

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: CATEGORIZAÇÃO DE MARCA .....	23
QUADRO 2: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	35
QUADRO 3: IMPLICAÇÕES COMUNS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	37
QUADRO 4: OS RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	38
QUADRO 5: PORTFÓLIO DOS PRODUTOS COCA-COLA COMERCIALIZADOS NO BRASIL .....	67
QUADRO 6: PREÇO DA COCA COLA LATA .....	69
QUADRO 7: PREÇO DA COCA COLA PET 2LT. ....	69
QUADRO 8: CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS.....	77



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	METODOLOGIA .....	12
1.1.1.	OBJETIVOS .....	13
1.1.2.	JUSTIFICATIVA .....	13
1.1.3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	16
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA MARCA.....</b>	<b>19</b>
2.1	MARCA.....	21
2.1.1	LOGOTIPO OU LOGOMARCA.....	26
2.1.2	SLOGANS.....	29
2.1.3	JINGLES .....	30
2.2	ESTRATÉGIA.....	31
2.2.1	BENCHMARK.....	42
2.2.2	FIDELIZAÇÃO.....	43
<b>3</b>	<b>COCA-COLA – THE COCA-COLA COMPANY .....</b>	<b>45</b>
3.1	A COCA-COLA PELO MUNDO .....	45
3.2	A COCA-COLA NO BRASIL .....	55
3.3	COCA-COLA FEMSA .....	57
3.4	MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	58
3.5	COMPOSTO DE MARKETING .....	60
3.5.1	PRODUTO .....	60
3.5.2	PREÇO.....	67
3.5.3	PROMOÇÃO.....	69
3.5.4	PONTO DE VENDAS .....	74
3.5.5	PÚBLICO ALVO .....	75
3.6	FINANÇAS .....	76
3.7	CONCORRENTES.....	76
3.8	NEGÓCIOS COMPLEMENTARES.....	77
3.9	EVOLUÇÃO DO LOGO .....	79
3.10	SLOGAN COCA COLA .....	81
<b>4</b>	<b>A MARCA COCA-COLA ZERO .....</b>	<b>83</b>
4.1	PROVE QUE É POSSÍVEL .....	85
4.2	QUANTO MAIS ZERO MELHOR .....	86
4.3	DESCUBRA SUA COCA-COLA ZERO .....	89
4.4	ANÁLISE DAS AÇÕES .....	96
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“A dinâmica da complexidade dos mercados tem estabelecido às premissas centrais do ambiente dos negócios, marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais diversos segmentos, notadamente os de consumo de massa” (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 1).

(MOTTA, 1998 apud TOALDO et al., 2010, p. 2) corrobora enfatizando que “a evolução do mundo, cujas dinâmicas políticas e socioeconômicas estão cada vez mais rápidas, é a principal responsável pela utilização do conceito de estratégia em administração”.

Tanto (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006) quanto (MOTTA, 1998 apud TOALDO et al., 2010) enfatizam que as organizações vivem em constante interação com o meio na qual convivem, sendo assim, as mesmas ao passo que sofrem influência também influenciam. Está constante interação com o ambiente cobra das organizações, “de maneira que é obrigada a constantemente rever suas práticas, a fim de que seus objetivos possam ser alcançados” (TOALDO et al., 2010, p. 2-3).

“Tornar-se mais competitivo tem sido uma premissa dominante no mundo dos negócios. A cada dia, novas dificuldades se apresentam aos gestores das organizações que precisam resolver situações, via de regra, relacionada ao desempenho do produto” (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 1).

(KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010) no livro Marketing 3.0, salientam que sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda. Está afirmativa abre precedentes para que, conseqüentemente a isso as ações de marketing também mudem na sinergia desta dinâmica proposta pelos autores. Segundo os mesmos, o marketing evoluiu do 1.0, centrado no produto, passando para o marketing 2.0 na qual focava o consumidor, para uma nova concepção, centrada no marketing 3.0, fase esta centrada no ser humano, na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

(ZENONE, 2011, p. 8) reforça:

Em mercados competitivos, todos os esforços de marketing dirigem-se ao consumidor na busca de soluções que satisfaçam suas necessidades e desejos. Daí a importância do entendimento do comportamento do consumidor. Para o planejamento e a execução de ações de marketing eficientes, faz-se necessário recolher informação sobre seu comportamento e criar explicações sobre suas expectativas, bem como previsões sobre seu comportamento futuro.

Complementando, Kotler; Keller (2006, p. 288) ressaltam que tanto as mudanças nos gostos e nas preferências dos consumidores, como o surgimento de novos concorrentes, ou até mesmo novas tecnologias, podem afetar a longevidade e o sucesso de uma marca. “Em quase todas as categorias de produto, há exemplos de marcas que um dia foram notórias e admiradas e passaram a enfrentar dificuldades ou, em alguns casos, desapareceram”. Os autores exemplificam como caso de insucesso as marcas Estrela e Vasp, que com uma falta de gestão da marca e ações pírias tornarem-se obsoletas. Assim como o caso do refrigerante New Coke, de 1985, apresentado nesta pesquisa e enfatizado por (KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010).

Neste âmbito (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 1) levantam alguns questionamentos: “como lidar com as questões relativas ao desempenho do produto? Como aumentar o potencial competitivo de uma marca? Como revitalizar produtos e marcas existentes no mercado que se encontram desgastados ou sem perspectivas de crescimento?”.

“A formulação e a implementação de estratégias de marketing devem, portanto, ter o foco ajustado para a criação e a entrega de valor ao público-alvo” (WEBSTER, 1988, 1992 apud TOALDO et al., 2010, p. 2-3).

SHOHAM; FIEGENBAUM ressaltam ainda que “este processo em si, especialmente se cuidadosamente elaborado e executado, pode ser considerado uma vantagem competitiva duradoura” (1999 apud TOALDO et al., 2010, p. 2-3).

Partindo da presente explanação a pesquisa tem como objetivo estudar as ações promocionais em mídias *on-line* e *off-line* em prol da promoção da segmentação de uma marca. Assim, os objetivos secundários que darão suporte para a pesquisa consistem em fazer tratamento bibliográfico para montar arcabouço teórico de reflexão, entender a importância da promoção em prol da segmentação de um produto ou marca, elencar as ações promocionais em meio *on-line* e *off-line* e visualizar a resposta do consumidor aos estímulos das mídias.

Deste modo a pesquisa foi dividida em cinco capítulos aos quais abordam as principais conceituações de estratégia, assim como, *branding* e gestão de marcas. Onde buscou-se relacionar sua aplicabilidade junto a pesquisa.

No Capítulo 1 se introduz o assunto a ser desenvolvido nesta pesquisa, a metodologia utilizada, a apresentação tanto do objetivo geral quanto dos específicos, seguida pela justificativa e por fim, os procedimentos metodológicos.

O Capítulo 2 apresenta a contextualização teórica do assunto pesquisado. Apresentando um apanhado das principais conceituações de estratégia e gestão de marcas.

O Capítulo 3 fica incumbido de apresentar a empresa/marca estudada nesta pesquisa.

Já o Capítulo 4 descreve e mensura os resultados do estudo de caso realizado na marca levantada para a pesquisa, enquadrando-a de acordo com os objetivos propostos.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 1.1 METODOLOGIA

“O conhecimento é o referencial diferenciador do agir humano em relação ao agir de outras espécies. O conhecimento é a grande estratégia da espécie” (SEVERINO, 2007, p. 27). Ainda, segundo o autor, o conhecimento é o elemento essencial na construção do destino da humanidade.

Nesta busca por conhecimento, desenvolvemos ciência, que segundo (SEVERINO, 2007, p. 117) se constitui “aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos. Tem assim elementos gerais que são comuns a todos os processos de conhecimento que pretenda realizar, marcando toda atividade de pesquisa”.

(ZENONE, 2011, p. 299) contribui ainda enfatizando que “no campo das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente a Administração, a noção de ciência está relacionada às demandas práticas e cotidianas vivenciadas pelas organizações”.

Desta forma, “a pesquisa se torna fundamental, uma vez que é através dela que podemos gerar o conhecimento” (SEVERINO, 2007, p. 34).

(ZENONE, 2011, p. 300) enfatiza que ao se realizar a atividade de pesquisa, são necessários:

Posicionamento e reflexão crítica por parte do pesquisador, que deve se colocar como indivíduo ativo da sociedade. O projeto de pesquisa é a estrutura básica de uma pesquisa acadêmica; sem ele, dificilmente o resultado será satisfatório. Além disso, o pesquisador deve demonstrar comprometimento com a produção científica.

Mediante as conceituações acima apresentadas a cerca de conhecimento, ciência e pesquisa, chegou-se a seguinte problemática para o presente estudo: ‘a flexibilização das mídias em prol da promoção da segmentação de uma marca’. Tendo como pergunta de partida: ‘quais são as possibilidades de interação entre mídia *on-line* e *off-line* em ações promocionais em prol da segmentação de uma marca?’.

### 1.1.1. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral, estudar as ações promocionais em mídias *on-line* e *off-line* em prol da promoção da segmentação de uma marca.

De forma específica apresentam-se os seguintes objetivos:

- Fazer tratamento bibliográfico para montar arcabouço teórico de reflexão;
- Entender a importância da promoção em prol da segmentação de um produto ou marca;
- Elencar as ações promocionais em meio *on-line* e *off-line*;
- Visualizar a resposta do consumidor aos estímulos das mídias.

### 1.1.2. JUSTIFICATIVA

De acordo com o laudo de avaliação encomendado pela Companhia Maranhense de Refrigerantes, elaborado pela Deloitte Touche Tohmatsu Consultores Ltda. de 2009, o mercado de refrigerantes, que se enquadra no segmento de bebidas não alcoólicas, vem apresentando crescimento médio em torno de 4% nos últimos anos. Em 2008, este mercado produziu cerca de 14,15 bilhões de litros e apresentou um aumento de 3,57% em relação ao ano de 2007, já nos dois primeiros meses de 2009 produziu 2,63 bilhões de litros frente a 2,69 bilhões de litros no mesmo período de 2008 (DELOITTE, 2009).

Segundo a AFREBRAS, recentemente:

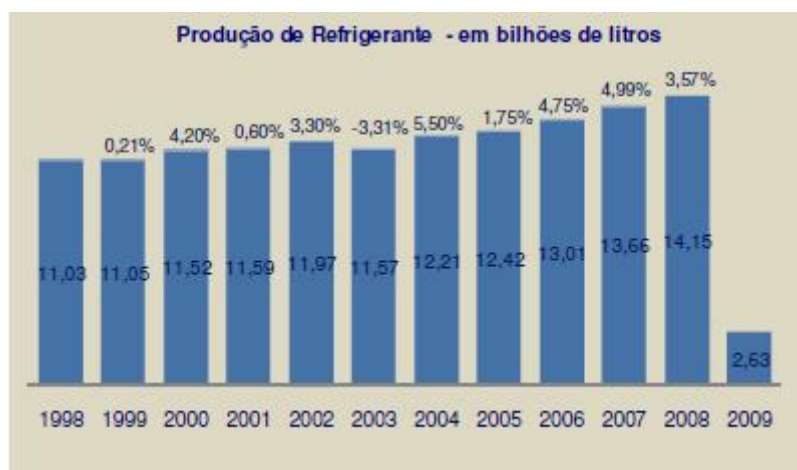
O mercado nacional de refrigerantes é representado por 240 empresas em atividade, sendo que a maioria se concentra no sudeste do País. Grande parte é de empresas familiares e centenárias, que sobrevivem dentro de suas respectivas regiões, perto da comunidade e contribuindo com o desenvolvimento local. As empresas regionais centenárias, desde sua fundação, permanecem com os mesmos princípios, atendendo suas regionalidades, gerando renda e empregos em suas cidades e mantendo o padrão de qualidade que contribuiu para sua sustentação no mercado.

(DELOITTE, 2009, p. 17) salienta que “o Brasil ocupa a 3ª colocação no mercado mundial de refrigerantes, segundo avaliação realizada em 2004, tendo consumido 66 litros per capita, ficando atrás somente dos EUA (198 litros per capita) e do México (147 litros per capita)”.

Ainda, segundo os consultores (2009, p. 17), duas características importantes desse mercado são:

- Forte correlação entre a renda média da população (inclusive nas camadas de baixa renda) e o volume vendido, e;
- Alta sazonalidade no volume consumido, apresentando picos nos meses de dezembro e janeiro e quedas em junho e julho.

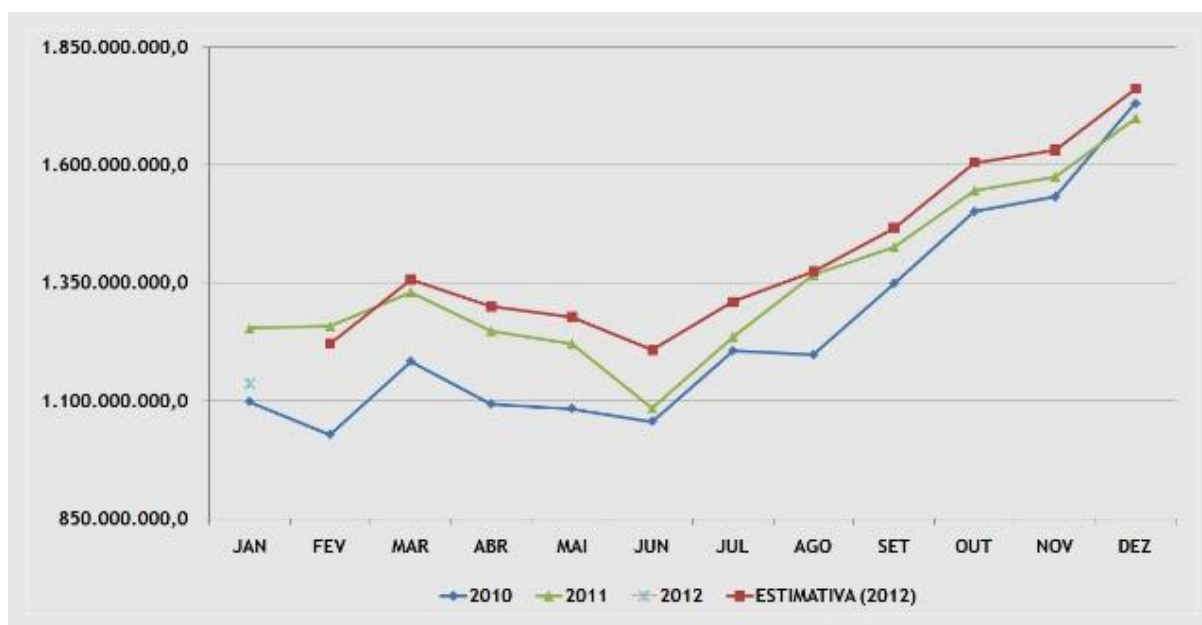
A Figura 1 evidencia a evolução da produção de refrigerantes, em bilhões de litros segundo o período apurado pela consultoria.



**FIGURA 1:PRODUÇÃO DE REFRIGERANTE DE 1998 A 2009**

Fonte: Deloitte, 2009, p. 17.

A AFREBRAS complementa que a estimativa de produção de refrigerantes no Brasil para 2012 será de 16,651 bilhões de litros. Como pode ser averiguado na Figura 2.



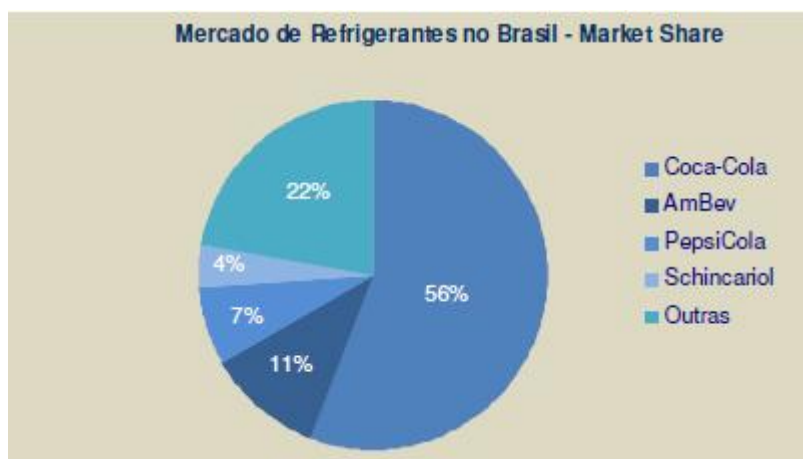
**FIGURA 2 PRODUÇÃO NACIONAL DE REFRIGERANTE**

Fonte: Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil – AFREBRAS. Disponível em: <<http://www.afrebras.org.br/bebidas/refrigerante/producao>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

O nível atual de concentração do mercado de refrigerantes é resultado de ganhos sistemáticos de *market share* das grandes corporações (Coca-Cola, Ambev, Schincariol) na última década. Em 2003, as pequenas empresas regionais registravam 31,2% de participação de mercado, sendo que, em 2011, estima-se que tal participação atingiu apenas 19,8%. O sistema Coca-Cola é a líder absoluta de mercado, apresentando cerca de 60% de *market share* (AFREBRAS).

Ainda segundo a AFREBRAS, essas grandes corporações, como as citadas acima, juntas representam 90% do faturamento do setor e mais de 80% de participação de mercado.

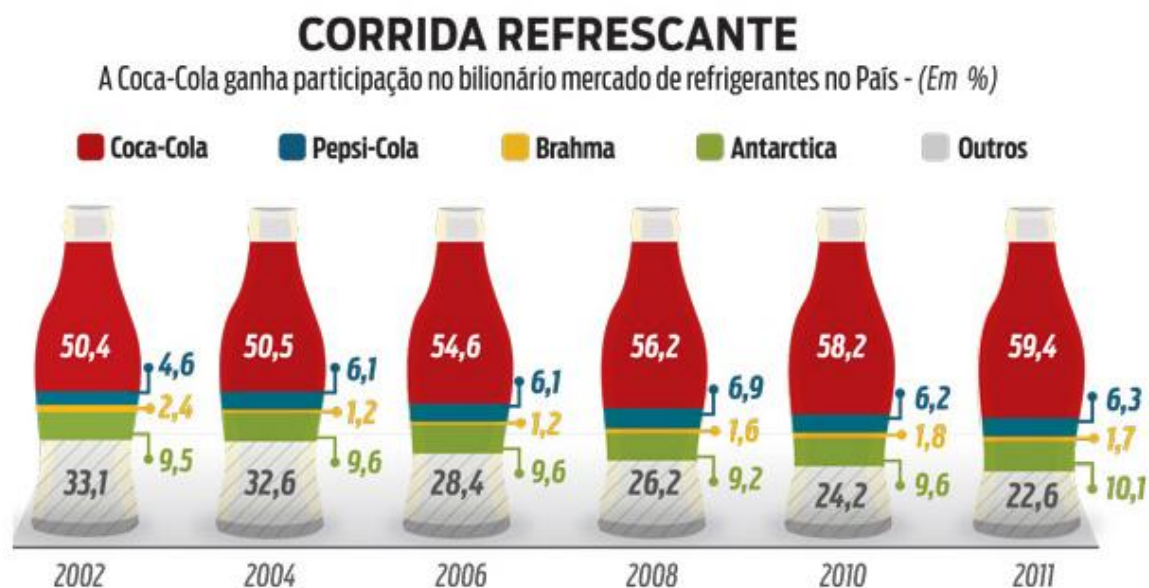
A Figura 3, extraída do laudo de avaliação da Deloitte (2009) já salientava a liderança do mercado pela Coca-Cola.



**FIGURA 3: MERCADO DE REFRIGERANTES NO BRASIL EM 2009**

Fonte: Deloitte, 2009, p. 17.

Barros (2012) ainda reforça com a Figura 4, onde complementa a participação de mercado da Coca-Cola no país, nos últimos dois anos (2010 e 2011).



**FIGURA 4: CORRIDA REFRESCANTE**

Fonte: Barros, 2012.

“Além disso, nos últimos anos, a tendência de consumo de alimentos mais saudáveis e com baixo valor calórico tem aumentado a demanda por refrigerantes *light* e *diet*, que representaram aproximadamente 8,2% do consumo total de refrigerantes no ano de 2007” (DELOITTE, 2009, p. 17).

A proposta desta pesquisa então é analisar quais são as possibilidades de interação em ações nas mídias (*on-line* e *off-line*) em prol da promoção da segmentação de uma marca. Ou seja, como a marca líder de mercado – Coca-Cola, consegue impulsionar e promover sua linha de refrigerantes, com menor teor de açúcar – Coca-Cola Zero.

### 1.1.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente, a pesquisa bibliográfica, que segundo (GIL, 2004, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, permitiu a revisão da literatura de ‘estratégia’ baseando-se nas literaturas de MINTZERB et al. (2006) e PORTER (2004; 1999).

Para compreender a importância da literatura de ‘marca’ para a presente pesquisa, deu-se continuidade na revisão bibliográfica, agora na literatura de AAKER (2007). Ademais bibliografias consultadas, ainda foram referendados nos artigos de TOALDO et al. (2010), HERNANDEZ; COSTA; MARINGONI (2010), KHAUAJA; JORGE; PEREZ (2007) e



SERRALVO; PRADO; LEAL (2006).

Quanto à classificação, a pesquisa é descritiva, que, de acordo com ZENONE a pesquisa descritiva “descreve características de determinados fenômenos ou população, observando, registrando e analisando as variáveis que os compõem, sem manipulá-las” (2011, p. 307).

(GIL, 2002, p. 42) complementa enfatizando que “são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

O método utilizado foi o de Estudo de Caso, contudo, esta pesquisa não busca generalizar as conclusões obtidas para um segmento de mercado, mas sim, expor considerações acerca de um recorte proposto. Desta forma as análises realizadas estão voltadas para as ações estratégicas propostas pela marca estudada, baseando-se estritamente nela.

Segundo (YIN, 2010, p. 39) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Ainda, segundo o autor “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos, individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (2010, p. 24).

O estudo foi realizado com a marca de refrigerantes: Coca-Cola, que, de acordo com Deloitte (2009) e AFREBRAS é a líder de mercado no segmento de refrigerantes no país.

Com o propósito de responder o problema proposto, a pesquisa envolveu uma análise de conteúdo, que, segundo (SEVERINO, 2007, p. 121) “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”. A análise se deu nas ações tanto em mídia *on-line* quanto *off-line*, por meio da técnica de análise documental, que ainda, segundo o autor (2007, p. 124) “é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador”.

Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa. Segundo (MICHEL, 2009, apud ZENONE, 2011, p. 306).

A pesquisa qualitativa não trabalha com a neutralidade do conhecimento, mas considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Nela, o pesquisador participa, compreende e interpreta os fenômenos.

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é ampliar o conhecimento acerca da problemática apresentada, os dados coletados foram apresentados de forma qualitativa, visando demonstrar de forma ilustrativa a eficácia ou não das ações desenvolvidas pela marca de refrigerantes estudada nas ações tanto em mídia *on-line* quanto *off-line*.

## 2 GESTÃO DA MARCA

O marketing conforme salientando por (KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010, p. 30), na obra: Marketing 3.0, “foi um dos temas mais eletrizantes no mundo dos negócios nas últimas seis décadas”. Ainda segundo os autores, o termo marketing está fundamentado em torno de três disciplinas, a saber: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca.

Em uma breve linha cronológica acerca do tema, (KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010, p. 30) enfatizam que os conceitos de marketing evoluíram da seguinte forma:

- Da gestão de produtos nas décadas de 1950 e 1960;
- Passando para a gestão de clientes nas décadas subsequentes a estas (1970 e 1980);
- E, por último, seguindo nesta evolução, foi-se acrescentada à disciplina de gestão de marca nas décadas de 1990 e 2000.

“A contínua adaptação dos conceitos de marketing a diferentes épocas da vida humana é o que o torna tão interessante” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 30).

(ZENONE, 2011, p. 11) complementa salientando que para haver uma gestão eficiente de marketing, o mesmo precisará relacionar-se com uma série de processos e atividades, buscando assim a interação da empresa com o mercado. Dentre as principais atividades e processos de interação destacam-se: “o próprio mercado, concorrentes, consumidores, o macroambiente (demografia, política, economia, tecnologia, cultura), o composto de marketing (preço, produto, distribuição, comunicação), estratégia, demanda, orçamento, enfim, organização”.

O desenvolvimento do marketing ao longo de todas essas décadas foi possível, pois o mercado onde atuava estava e ainda hoje está em constante transformações, assim todos os dias novas empresas, produtos e principalmente marcas despontam neste cenário, nestas novas configurações de consumo. Nesta perspectiva (BHOTE, 1996 apud SERRALVO, 2006, p. 1) corrobora:

A evolução do mercado de bens de consumo apresenta, na maioria de suas categorias, uma grande variedade de marcas, algumas mais e outras menos conhecidas, acredita-se que os consumidores associem qualidade do produto com a imagem da marca, devido a diversos fatores, e, por isso, tendem a ter preferência somente por uma marca, ou, em alguns casos, um grupo de marcas, transferindo a ela fidelidade.

Retrocedendo, e ao mesmo tempo complementado a citação acima, (ZENONE, 2011) comenta que os dois principais objetivos da marca no passado eram de identificar um produto e consequentemente diferenciá-lo dos demais existentes no mercado – da concorrência.

Esses objetivos continuam atuais, porém, o conceito de marca está evoluindo, passando por grandes transformações e incorporando outras aplicações. Todo o trabalho desenvolvido por uma empresa na construção de uma marca de sucesso na mente de seus consumidores acaba por adquirir um valor intangível muito valioso (ZENONE, 2011, p. 9).

Desta forma, para legitimar a preferência do consumidor por uma determinada marca, a atitude favorável ou desfavorável com relação a ela se torna uma característica imprescindível. (MARCONI, 2000 apud SERRALVO, 2006, p. 1) complementa que:

Conhecer a atitude do consumidor é um fator que pode determinar o grau de competitividade de uma organização, pois diante da série de marcas a que cotidianamente um consumidor é exposto, sua relação com o produto pode sofrer amplas e significativas alterações, trocando seu esquema de preferências.

Assim, “entender como as marcas interagem com as atitudes dos consumidores, no sentido de despertar sentimentos e emoções na composição do repertório de compra é uma temática que despertou a atenção das organizações no campo dos negócios” (GREWAL; MEHTA; KARDES, 2004 apud SERRALVO, 2006, p. 1).

Nesta perspectiva, (SERRALVO, 2006, p. 1) contribui ressaltando que, além disso, “é importante saber quais atributos do produto, como o preço, promoção etc., mais influenciam o comportamento do consumidor no ato da compra”.

(KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010) enfatizam então, que as marcas precisarão desenvolver um DNA autêntico, tendo em seu núcleo sua verdadeira diferenciação, na busca por estabelecer conexões com os seres humanos. Ainda, segundo os autores, “esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca com DNA singular será construída ao longo da sua vida” (2010, p. 39).

Hoje, “à medida que as mídias sociais tornam-se cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 9). Assim, dentro da gestão da marca, mais uma atividade surge: como participar, interagir e persuadir neste novo fluxo de informações que surgem?

Segundo (BLACKSHAW, 2010, p. 11) estamos na era daquilo que o autor chama de mídia gerada pelo consumidor, ou CGM, na sigla em inglês. E o que é exatamente a CGM?

É a moeda do novo relacionamento comercial entre as empresas e os consumidores. É o fluxo incessante de comentários, opiniões, emoções e histórias pessoais a respeito de toda e qualquer companhia, produto, serviço ou marca, que os consumidores agora podem publicar na internet e propagar para milhões de outros consumidores, com um simples clique de *mouse*. É a conversa infinita de um consumidor com o outro – por meio de *blogs*, *wikis*, fóruns de discussão, *sites* de compartilhamento de vídeos, páginas de redes sociais e muito mais – sobre todos os assuntos, tópicos e experiências que tenham importância para os próximos consumidores.

Por fim, a tecnologia está migrando de um mundo mecânico para um mundo digital e, conseqüentemente a isso estamos nos familiarizando a cada dia que passa com termos, como: internet, celulares, computadores e recentemente, redes sociais virtuais e mídias sociais, que estão revolucionando a forma unilateral de comunicação entre empresas e consumidores. Mediante a esta nova temática de interação as empresas precisam se munir de estratégias condizentes aos objetivos que buscam nestas novas concepções de interação, relacionamento e não deixando de esquecer: vendas.

## 2.1 MARCA

Utilizada desde o final dos anos 1800 nos Estados Unidos, a gestão das marcas (ou, do original em inglês *branding*) tem assumido importância cada vez maior no ambiente de negócios das organizações. Centrado especialmente nos expressivos resultados obtidos pelo desempenho dos produtos, o processo de gestão das marcas tem se especializado a ponto de se transformar em uma nova competência do marketing, sendo resultado, em grande parte, da intensificação da competição nos mais variados setores da economia dos tempos atuais (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 3).

Ainda segundo os autores (2006, p. 3):

O termo marca tem suas origens na antiga palavra norueguesa que significava queimar *to burn* (SCHULTZ, BARNES, 2001) e, desde então, tem sido utilizado para identificar os bens e serviços no campo dos negócios. Keller (1998) identifica o uso das marcas como forma de controle que as *guildas* (espécie de associação comercial – dos artesãos – na Idade Média) estabeleciam para determinar a origem e, portanto, a qualidade dos produtos comercializados pelos artesãos da época.

A moderna gestão de marcas no plano dos negócios, assim como a conhecemos, surgiu segundo (KELLER, 1998 apud SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 3) nos Estados Unidos no final dos anos 1800 com o desenvolvimento do sabonete Ivory da Procter & Gamble – P&G, onde pela primeira vez técnicas da estrutura de valores e diferenças do produto foram associadas à dimensão da marca, tudo isso de forma organizada e planejada.

(KHAUAJA; JORGE; PEREZ, 2007) enfatizam também que em 1955, Gardner e Levy escreveram um artigo na *Harvard Business Review* intitulado ‘o produto e a marca’, onde os mesmos já reconheciam que a marca é mais do que um nome utilizado para diferenciar fabricantes de produtos, segundo os autores a marca é um símbolo complexo que representa várias ideias e atributos. Os autores do artigo salientaram ainda, que os atributos funcionais dos produtos não seriam suficientes para diferenciar as marcas, sendo necessário desenvolver atributos emocionais ou ‘de imagem’.

Para (KOTLER; KELLER, 2006, p. 146) o *brand equity* “é a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente. Os componentes do *brand equity* são conscientização de marca, postura do cliente com relação à marca e percepção do cliente quanto à ética da marca”.

Complementando a conceituação de (KOTLER; KELLER; para SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 5) marca é “o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada”.

(KHAUAJA, JORGE, PEREZ, 2007, p. 2) salientam que atualmente, a definição mais utilizada é a da *American Marketing Association*, presente no livro de (KOTLER, 1991), Administração de Marketing. Para o autor “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, com o objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes”. Segundo os autores e, assim como, (NILSON, 1998 apud SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 3-4) “ao se analisar a formação estrutural do conceito, nota-se uma convergência nas definições voltada para dois fatores centrais: a **identificação** dos produtos e a **diferenciação** da oferta”.

Em uma dimensão mais abrangente, [...] entende-se que a função central das marcas deva ser a de criar referenciais que a credenciem no mercado, dando sentido, vida e dinamismo a tal ponto de poder estabelecer a preferência pelo produto, não só influenciando o consumidor, como também determinando padrões de comportamento (SERRALVO, 1999 apud SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 4-5).

Quanto à classificação ou categorização de conceitos os autores, esbarram na natural dificuldade de se determinar as fronteiras que discriminam uma categoria (ou classe) das demais. O desafio para os gestores destas marcas, portanto, será o de estabelecer os limites do alcance dessas categorias.

Os tipos de classificação usualmente encontrados nas literaturas a respeito do tema apontam para três grupos (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p. 5).

- Marca do fabricante: quando a marca é de propriedade e identifica o fabricante do produto. Exemplo: Nestlé;
- Marca do intermediário: quando a marca pertence ao canal – atacado ou varejo. Exemplo: Pão-de-Açúcar;
- Marca genérica: quando não há a identificação do produto, apenas indica a sua categoria. Exemplo: legumes.

O Quadro 1 apresenta outras categorizações a cerca da classificação de marcas.

BOONE e KURTZ (1998)	Classificam as marcas em dois grupos: de fabricantes (ou nacionais) e marcas particulares
ETZEL et al. (2001)	Classificam as marcas também como marca de produtores e marca de intermediários
CHURCHILL JR. e PETER (2000)	Segundo os autores as marcas estão categorizadas em marcas de fabricantes, marcas próprias e marcas genéricas.
PRIDE e FERRELL (2001)	PRIDE e FERRELL concordam com a classificação de CHURCHILL JR. e PETER, considerada mais ampla, ao categorizarem as marcas como do fabricante, próprias (privadas) e genéricas

**QUADRO 1: CATEGORIZAÇÃO DE MARCA**

Fonte: Serralvo; Prado; Leal, 2006, p. 5.

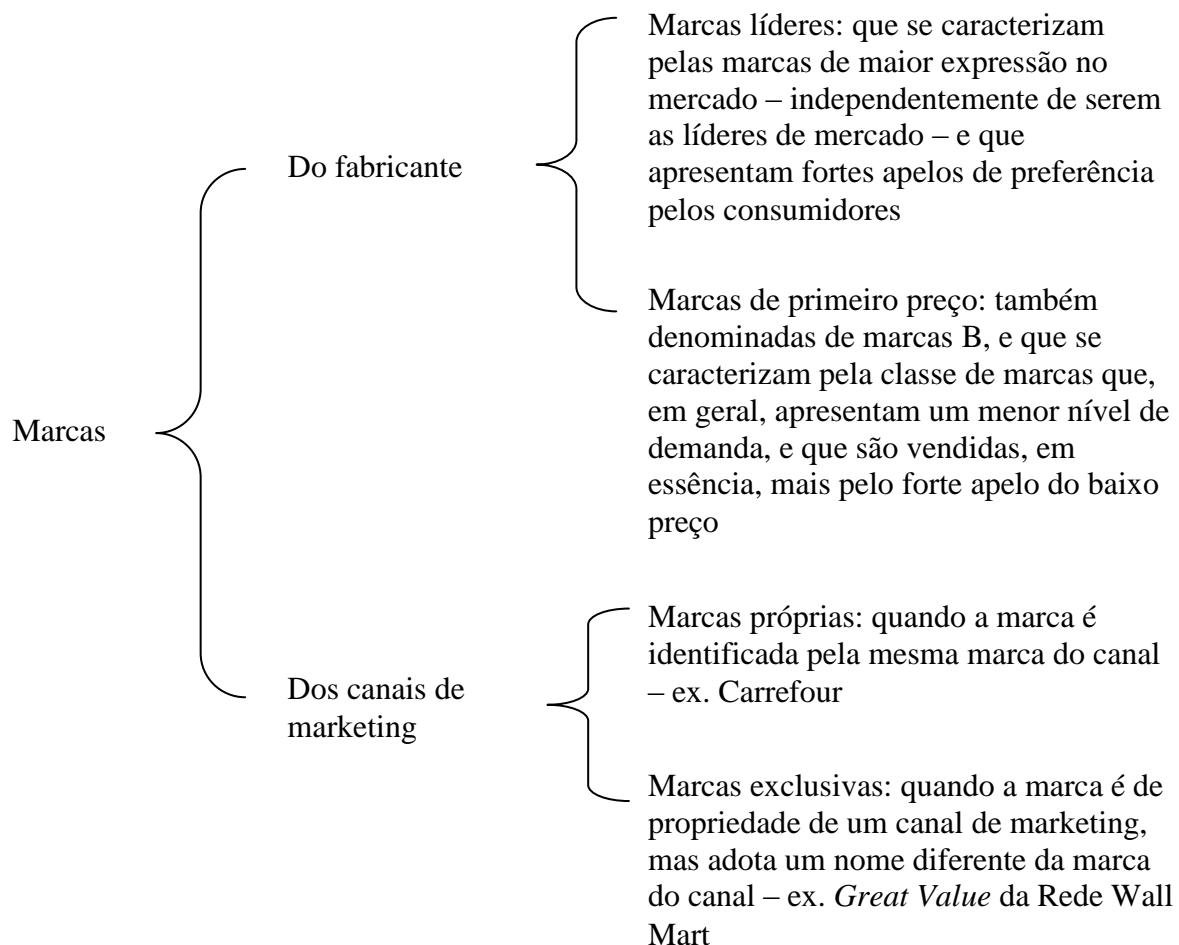
Neste âmbito ainda de categorização, (AAKER, 2007, p. 106) comenta acerca das submarcas. Segundo o autor as submarcas “são marcas relacionadas a uma marca-mestra (ou marca-mãe, guarda-chuva ou de alcance) que aumentam ou modificam as associações dessa marca-mestra”. Contribui ainda o autor, “um papel comum de uma submarca é estender uma marca-mestra para um novo segmento significativo”.

(HERNANDEZ; COSTA; MARANGONI, 2010) nesta perspectiva de categorização de marcas expõem as extensões de marcas. Em seu artigo ‘Extensões de marcas corporativas de serviços para produtos tangíveis: examinando os efeitos da qualidade percebida da marca, da similaridade percebida e da intensidade do serviço’, os autores apontam que, segundo alguns autores referendados no presente artigo as extensões de marcas promovem lembrança imediata, proporcionando uma forma relativamente fácil e barata para se entrar em novos mercados (GRIME; IAMANTOPOULOS; SMITH, 2002). Além de facilitar a aceitação do novo produto (BRONIARCZY; ALBA, 1994), a utilização de uma marca conhecida para o lançamento de produtos e serviços também tem efeitos benéficos para a marca-mãe: maior eficiência dos investimentos em propaganda (SMITH; PARK, 1992), melhoria da imagem

(BALACHANDER; GHOSE, 2003) e aumento da visibilidade (SWAMINATHAN; FOX; REDDY, 2001). As extensões de marcas, entretanto, também oferecem alguns riscos e o pior deles é a diluição das associações centrais da marca (AAKER; KELLER, 1990; LOKEN; JOHN, 1993; MILBERG; PARK; MACCARTHY, 1997; SWAMINATHAN; FOX; REDDY, 2001).

“Na literatura de extensões de marcas, já se concluiu que os dois principais determinantes da aceitação de uma extensão de marca são a similaridade percebida entre a marca e o novo produto e a qualidade da marca-mãe” (WÖLCKER; SATTLER, 2006; BOTTOMLEY; HOLDEN, 2001 apud HERNANDEZ; COSTA; MARANGONI, 2010, p. 3).

Finalizando a questão de categorizações de marcas, segundo (SERRALVO, PRADO, LEAL, 2006), em suma, pode-se afirmar que uma classificação mais adequada deve estabelecer dois grupos, como podem ser visualizados na Figura 5.



**FIGURA 5: GRUPOS ESSENCIAIS PARA CATEGORIZAÇÃO DE MARCA**

Fonte: Serralvo; Prado; Leal, 2006, p. 6.



Prosseguindo na contextualização de marcas para a presente pesquisa, (KOTLER; KELLER, 2006, p. 286) enfatizam que “uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação”. Os autores complementam que muitas marcas líderes há mais de 70 anos (como a Coca-Cola, objeto de estudo desta pesquisa) permanecem líderes até hoje. Segundo os autores isso só foi possível graças à batalha constante e ininterrupta em busca de aperfeiçoamento de produtos, serviços e marketing.

Para os autores, segmentação, mercado-alvo e posicionamento são um trinômio para toda estratégia de marketing, deste modo o posicionamento da marca na mente do público-alvo correto maximiza a vantagem tanto potencial quanto competitiva da empresa. Os autores ressaltam ainda que um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo assim a essência da marca e ressaltando os objetivos pelos quais o mercado-alvo deve comprar determinado produto. Pois (KOTLER; KELLER, 2006, p. 315) enfatizam que “os compradores reagem distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas”.

Estes compradores reagem distintamente, pois esses mesmos compradores (consumidores) possuem níveis variados de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas (KOTLER; KELLER, 2006). Contudo, para que este consumidor seja ou se torne fiel, suas necessidades precisam ser atendidas ou como o termo diz satisfeitas.

De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER; KELLER, 2006, p. 142).

(KHAUAJA; JORGE; PEREZ, 2007, p. 4) salientam ainda, que para haver uma efetivação das estratégias propostas, além de segmentar, posicionar e selecionar um mercado-alvo (*target*), e assim satisfazê-los, é preciso criar uma identidade para a marca. Os autores citam que “mais do que lembrar o nome da marca, no entanto, o conhecimento inclui relacionar a marca (nome, logomarca, símbolos, entre outros) a certas associações na memória”. Enfatizando ainda que o conhecimento da marca deve ser profundo e amplo. Profundo, no sentido que o consumidor deve espontânea e facilmente lembrá-la, e amplo, no sentido de existir variedades de situações de compra e de uso nas quais os elementos da marca podem ser reavivados na mente deste consumidor.

Para (AAKER, 2007, p. 24) “o desenvolvimento da identidade da marca depende da completa compreensão dos clientes, dos concorrentes e da estratégia de negócio da empresa”. O autor ressalta também que “é extremamente desejável ter uma única identidade de marca que funcione em todos os mercados e produtos”. (2007, p. 68). Dentre os vários exemplos existentes, o autor aponta a Coca-Cola (objeto de estudo da pesquisa), que vem usando uma identidade essencial e única de marca em vários segmentos e países.

Mesmo com todas as conceituações acima propostas, (KOTLER; KELLER, 2006, p. 139) ressaltam que com “a ascensão de tecnologias como a internet, os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los”.

(AAKER, 2007, p. 245-246) contribui, enfatizando que:

O desafio é ligar a experiência à marca, que é a única coisa que não pode ser copiada. Portanto, o truque é construir a marca criando uma experiência que as pessoas associem à marca. A experiência pode ser criada com as qualidades singulares da *web* e com o acompanhamento das tecnologias para perceber as oportunidades que elas representam.

Ainda segundo o autor, ficou claro que entramos em uma era digital, e as marcas consideradas fortes dessa era serão as que melhor utilizarem a *web* como ferramenta de construção. “A internet como veículo de construção de marcas está crescendo em alta velocidade; as cifras são estarrecedoras” (2007, p. 222).

### 2.1.1 LOGOTIPO OU LOGOMARCA

Segundo (WHEELER, 2008, p. 10) ‘a humanidade sempre usou símbolos [...] uma simples forma pode engatilhar instantaneamente a lembrança e despertar emoções’. A mesma autora enfatiza que as empresas, após o crescimento econômico e da representatividade diante da sociedade, apresentam grande necessidade de identidade de marca. Essa necessidade surge da importância e urgência que organizações passam a ter em se comunicar, questão decorrente da própria evolução histórica organizacional (OLIVEIRA; SAWITZKI; ANTONELLO, 2011, p. 6).

O conceito de logotipo, segundo (PEREZ, 2004, p. 52) baseia-se em duas origens fundamentais: uma grega e a outra vinculada à tipografia.

Em grego, o elemento *logos* significa fala, palavra ou discurso. Na tipografia, o termo logo designa um conjunto de signos tipográficos reunidos em um só bloco indissociável, ao passo que o termo em inglês *type* designa um conjunto de caracteres tipográficos. De acordo com Pino e Santos (1974), a origem do emprego do termo logotipo se deu na Inglaterra, em 1816, na fala do conde Stanhope:

‘Estimei oportuno forjar um novo par de caixotins compostos (...) introduzindo um conjunto novo de letras duplas, que dominei logotipos’.

“O propósito do logo deve basear-se em sua relevância cultural (carga simbólica), na conexão com aquilo que representa (possibilidade de diálogo e relacionamento com o produto ou empresa) e ter forte impacto social” (PEREZ, 2004, p. 53). A autora equipara o logotipo como um segundo plano de individualização institucional, algo similar à assinatura de seu nome para os indivíduos. Desta forma:

O modo como desenhemos as letras é responsável pelas conotações emocionais que queremos gerar, especialmente quando tratamos de logotipos. Os estilos tipográficos falam muito de outro tipo de estilo: o estilo de vida, isto é, a época ou a personalidade de uma marca. É por isso que identificamos a marca Coca-Cola mesmo quando outra palavra está escrita, porém com a mesma tipologia. Nesse caso, o aspecto da visualidade predomina sobre o meramente cognitivo (PEREZ, 2004, p. 53).

Assim, (OLIVEIRA; SAWITZKI; ANTONELLO, 2011, p. 7), complementam:

A representação da marca de uma organização, através de um logotipo, contribui para a identificação da mesma em qualquer localidade ou forma de veiculação. A perpetuação da marca pelo logotipo, bem como o registro dessa marca através das emoções e sensações que essa imagem irá surtir em cada pessoa são detalhes significativos a serem considerados, pois a visualização da imagem pelo público-alvo de determinada organização, ou mesmo pela sociedade como um todo, constrói instintivamente uma memória visual dos símbolos que fazem parte de sua evolução como indivíduo.

De acordo com (PEREZ, 2004, p. 54-55), os logos podem ser classificados:

- Muitos logos constituem-se a partir das iniciais dos produtos e serviços oferecidos e são lidos como letras, separadamente: IBM, 3M, LG, BMW etc.;



**FIGURA 6: LOGO 3M**

FONTE: Disponível em: <http://solutions.3m.com.br> – Acesso em 02 Mar 2013.

- Os chamados logos *d'acroyme* (DELORME, 1999, p. 20 apud PEREZ, 2004, p. 54-55). São formados pelas iniciais, porém lidos como palavras. Exemplos: ONU

(Organização das Nações Unidas) – Brasil e Cedex (*Courrier D'Entreprise à Distribution Exceptionnelle*) – França, Fiat (*Fabbrica Italiana di Automobili Torino*), Itália, 1899;

- O logo pode ser definido ainda como a imagem da palavra. Nesse caso, cada palavra possui sua própria imagem tipográfica;
- Há autores ainda que entendem a logomarca como uma representação visual, como a “árvore” estilizada do Banco Bradesco e o logotipo como o grupo de letras que apresenta o nome da marca, como Coca-Cola. Apesar das controvérsias, entendemos que essa distinção é mais abrangente e, portanto, aplicável à nossa realidade.



**FIGURA 7: LOGO BRADESCO**

FONTE: Disponível < <http://minutoligado.com.br/logo-bradesco/bradesco-logo> > Acesso em 02 Mar 2013.

A autora ressalta ainda, a distinção entre logotipo e logomarca, questão presente nas discussões da comunicação organizacional, assim como, no campo da pesquisa.

Strunck (2001, p. 70-75) faz a seguinte avaliação: ‘logotipo é a particularização da escrita de um nome. Sempre que vemos um nome representado por um mesmo tipo de letra (...) isso é um logotipo (...) o logotipo sempre tem letras’. E completa: ‘muita gente chama o símbolo do logotipo. Outros chamam de marca (...) marca é um nome. Posso dizer que gosto de sorvete da marca Kibon, cujo logotipo é Kibon, e que tem um coração por símbolo. Logomarca (...) podemos empregá-la como um sinônimo para logotipo’. Percebemos que o autor assume a intercambialidade dos termos logotipo e logomarca, mas refuta incontestemente a utilização da simbologia como integrante da logotíпия (PEREZ, 2004, p. 55).

Com relação aos critérios de qualidade de um logo proposto por (CHAVES, 1998, p. 41-100) e (DELORME, 1999), a autora conclui que os principais são (2004, p. 57-58):

- Originalidade para se distinguir;
- Capacidade, reconhecimento e memorização;
- Flexibilidade e versatilidade, possibilitando ser reproduzido em qualquer meio;

- Coerência com o discurso global da organização;
- Encarnação da imagem da empresa;
- Resistência à fragmentação.

Por fim, a autora ressalta que a palavra logotipo no Brasil vem carregada do sentido semântico de representação de uma marca comercial de produtos e empresas. “Assim foi se construindo culturalmente, desconectando-se de sua origem essencialmente tipográfica” (PEREZ, 2004, p. 52).

### 2.1.2 SLOGANS

Segundo (PEREZ, 2004, p. 86) “o *slogan* não surge, como se poderia acreditar, com o desenvolvimento da publicidade moderna especialmente a partir de meados do século XIX e século XX, com o desenvolvimento e a expansão da imprensa”. A autora relata ainda, que o *slogan* é considerado “o ‘primo’ de antigas tradições orais, como as manifestações por meio dos ditos populares e das frases feitas, ou até mesmo dos gritos de guerra”. Desta forma, o mesmo acaba recebendo destaque “nos anúncios publicitários por resumirem em si a identidade de uma marca ou produto”.

Neste âmbito, (BRASIL, 2009, p. 42) complementa contextualizando a origem do termo.

A palavra *slogan* é de origem gaélica: *sluag-ghairm* e quer dizer o ‘grito de guerra de um clã’. O termo, em francês, começou a ser usado com sentido pejorativo, designando doutrinação, propaganda, reclame. A palavra surge na França com significado inteiramente publicitário, por volta de 1927; somente nos anos 30, adquire sentido político, quando a propaganda de tipo fascista recorre às técnicas de publicidade. Os ingleses adotaram o termo por volta do século XVI, para transformá-lo, no século XIX, em divisa de um partido, e a seguir em palavra de ordem eleitoral. Na Inglaterra, o termo que traduziria a nuance pejorativa do *slogan* seria *catchword*, que significa palavra-engodo.

(PEREZ, 2004, p. 86-87), reforça que:

Os *slogans* são vocalizações (*vocare* em latim), representando *vocatio*, chamada ou vocalização da marca. São frases ou sentenças concisas usadas repetidamente na propaganda de uma empresa, produto ou serviço. O *slogan* é o comando que desperta associações funcionais e emocionais. Quando bem construído e representativo, ele oraliza máximas que a coletividade vive piamente como verdadeiras, tornando-as parte do cotidiano. ‘Não é assim nenhuma Brastemp’, slogan criado para a marca pela agência Talent, é um bom exemplo dessa pregnância que alguns *slogans* conseguem atingir.

Ainda segundo a autora “o sentido que hoje temos para *slogan* foi consagrado pelos Estados Unidos, que partiu do francesismo para torná-lo expressão de divisa comercial”. A autora enfatiza, também, que “o propósito dos *slogans* é o de aproximar os consumidores das marcas e dos produtos que pretende promover” (2004, p. 87).

(BRASIL, 2009, p. 116 e p.117), complementa enfatizando que “o slogan publicitário, de forma concisa e marcante, agrega aos produtos valores simbólicos que os tornam especiais e fazem com que o consumo seja imprescindível”.

Um *slogan* jamais é empregado de forma ingênua, pois nele estão contidos valores, crenças, relações de poder, enfim, a revelação de uma prática discursiva e social. A aparente simplicidade do *slogan*, na verdade, exige um grande esforço para traduzir toda a intenção de que uma campanha publicitária de modo envolvente e que desperte a atenção.



**FIGURA 8: SLOGAN DA TIM**

FONTE: Disponível em: < <http://www.textoecia.com.br/tim> > Acesso em 02 Mar 2013.

Slogan como “Amo muito tudo isso”, “ Se é bayer é bom”, Tim você, sem fronteiras, Itau feito pra você, entre outros, nos mostra que os slogans ficam na cabeça dos consumidores e os fazem lembrar a marca facilmente.

### 2.1.3 JINGLES

“Jingles são mensagens musicais cujo tema central é a marca. Normalmente criados por compositores e letristas profissionais, eles geralmente têm ganchos e refrões que ficam registrados quase permanentes na mente dos ouvintes” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 113)

Um exemplo de jingle que ficou na mente do consumidor foi da Guaraná Antartctica, é impossível de esquecer.

Pipoca na panela  
 Começa a arrebentar  
 Pipoca com sal  
 Que sede que dá  
 Pipoca e guaraná  
 Que programa legal  
 Só eu e você  
 E sem piruá!  
 Que tal?  
 Quero ver pipoca pular  
 (pipoca com guaraná)  
 Eu quero ver pipoca pular  
 (pipoca com guaraná)  
 Quero ver pipoca pular, pular  
 Soy loca por pipoca e guaraná  
 Ah, ah, Guaraná!



**FIGURA 9: PIPOCA COM GUARANÁ**

FONTE: Disponível em <http://www.mundodastribos.com/comerciais-inesqueciveis-da-tv.html> - Acesso em 03 Mar 2013

## 2.2 ESTRATÉGIA

A intensidade da concorrência em todos os setores e mercados tem-se fortalecido cada vez mais, sobretudo com a globalização e com a entrada de empresas multinacionais em mercados em desenvolvimento, como o brasileiro. Paralelamente, a similaridade entre a capacidade produtiva e os níveis tecnológicos das empresas fazem com que a qualidade dos produtos e serviços ofertados seja também bastante parecida (TOALDO et al., 2010, p. 2).

Nesta perspectiva, buscar por diferenciação em mercados altamente competitivos e até mesmo ‘comoditizados’, onde qualidade e inovação são conceitos considerados arraigados de qualquer produto, serviço ou marca, força de certa forma as empresas a desenvolverem

estratégias, sobretudo de marketing. Sendo estas ações responsáveis por atividades frequentes, interativas e proativas com o principal *stakeholder* deste processo: o público-alvo, no entanto, tem-se que considerar a relação com a concorrência também, buscando assim conquistar vantagens competitivas perante os demais (TOALDO et al., 2010).

“Daí também a importância do processo de formulação e implementação de estratégias de marketing, cuja ênfase deve estar voltada à criação e à entrega de valor aos consumidores” (WEBSTER, 1988, 1992 apud TOALDO et al., 2010, p. 2).

Partindo-se desta premissa se faz necessário de antemão conceituar estratégia. Mas afinal o que é estratégia?

Segundo (MINTZBERG et al. 2006, p. 23) “não há uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas”.

O autor corrobora, a palavra estratégia há tempos vem sendo usada de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. Essa congruência para uma conceituação mais clara se dá segundo o autor por conta da natureza humana insistir em dar uma definição para cada conceito existente.

No entanto, (MINTZBERG et al. 2006, p. 24-27) enfatiza que “o reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil”. Buscando demonstrar essa multiplicidade de definições, o autor apresenta cinco definições de estratégias, baseadas: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- Estratégia como plano: para quase todos a quem você perguntar, estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação [...] Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente;
- Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Há o uso da palavra no sentido específico que deve ser identificado aqui. Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma ‘manobra’ específica para superar um oponente ou concorrente;
- Mas, se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais, seja com pretexto específico), elas certamente também podem ser realizadas. Em outras palavras, definir estratégia como um plano não é suficiente; também precisamos de



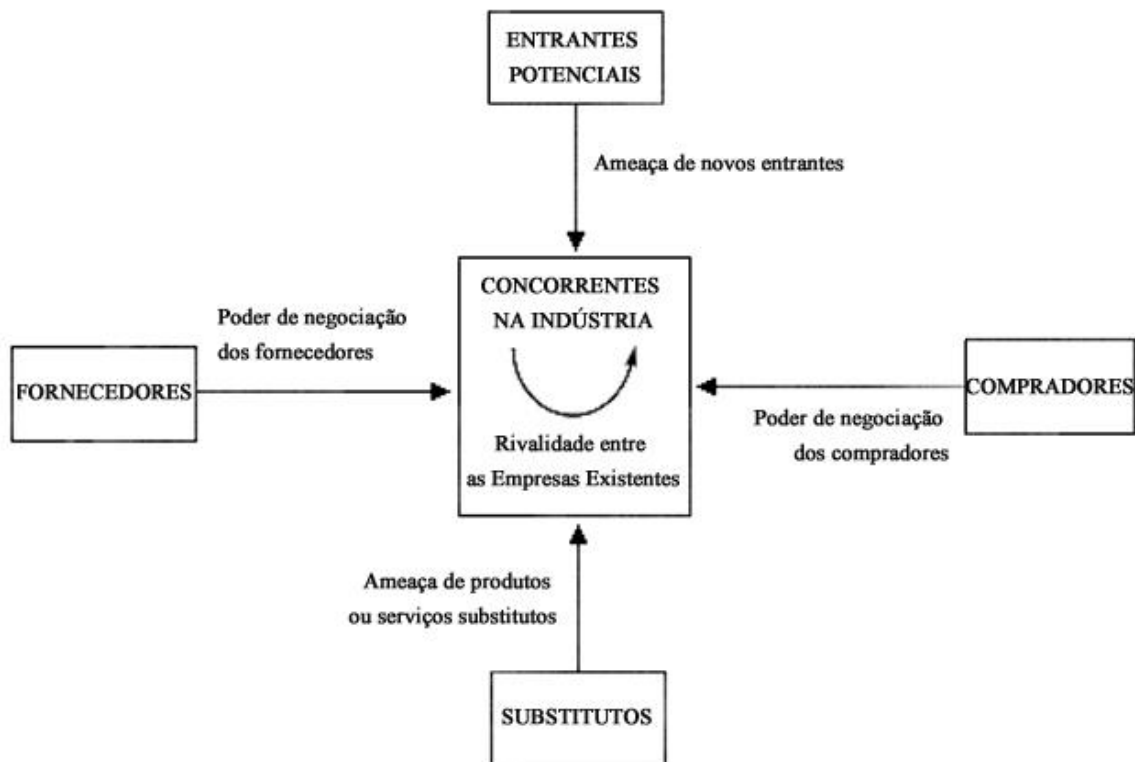
uma definição que englobe o comportamento resultante. Assim, propõe-se uma terceira definição: estratégia é um padrão – especificamente, um padrão em uma corrente de ações;

- A quarta definição é que estratégia é uma posição – especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo, que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ‘ambiente’. Por essa definição, estratégia torna-se mediadora – ou a ‘combinação, – entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um ‘nicho’; em termos econômicos, um local que gera ‘renda’; em termos administrativos, um ‘domínio’ de produto-mercado, o local no ambiente onde os recursos estão cocentrados;
- Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo, e para baixo, para posições concretas, a quinta olha para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla. Aqui, estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Dentre os modelos e teorias frequentemente utilizados para traçar estratégias, destacam-se, o Modelo das Forças Competitivas de PORTER. Segundo MINTEZBER, 2004, p. 3):

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na FIGURA 10. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

O autor complementa ainda, enfatizando que “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor” (MINTZBERG, 2004, p. 4).



**FIGURA 10: FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA**

Fonte: Porter, 2004, p. 4.

As cinco forças competitivas, sendo segundo (PORTER, 2004): entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, são forças que demonstram que a concorrência em um mercado não se limita aos participantes estabelecidos. Ainda segundo o autor (2004, p. 5-6) “clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares”. A concorrência, portanto, nesse sentido mais amplo e abrangente, poderia ser definida como uma rivalidade estendido-ampliada.

Este modelo de estratégia competitiva permite a empresa desenvolver ações tanto ofensivas quanto defensivas, criando assim, uma posição defensável em um determinado mercado, e com isso obter um retorno sobre todo o investimento despendido.

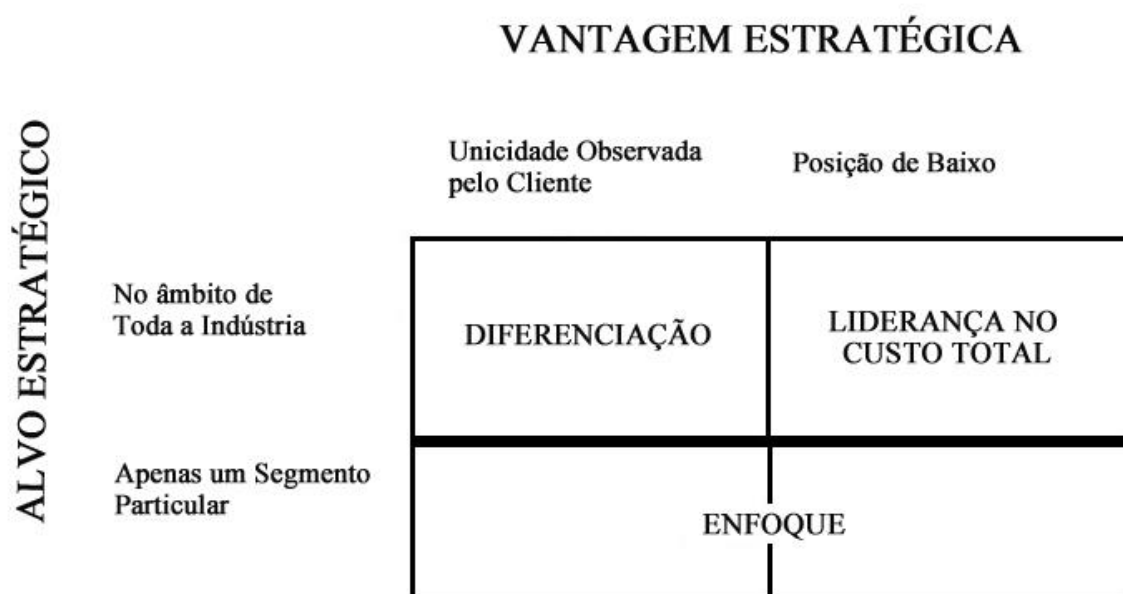
(PORTER, 2004) enfatiza que ainda existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para tentar superar outras empresas em um mercado, ao enfrentar as cinco forças competitivas, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	<p>A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&amp;D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.</p> <p>Uma estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo.</p>
DIFERENCIAÇÃO	<p>A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões [...] Devemos ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.</p> <p>A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço.</p> <p>Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.</p>
ENFOQUE	<p>A última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.</p>

**QUADRO 2: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

Fonte: Porter, 2004, p. 37-40.

A Figura 11 segue uma proposição mais visual acerca da teoria de estratégias genéricas proposta por (PORTER, 2004).



**FIGURA 11: TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

Fonte: Porter, 2004, p. 41.

As três estratégias diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais notadas anteriormente. Colocá-las em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Consequentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso seja atingido. Algumas implicações comuns das estratégias genéricas nessas áreas são (PORTER, 2004, p. 42):

<b>ESTRATÉGIA GENÉRICA</b>	<b>RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS</b>	<b>REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS</b>
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital	Controle de custo rígido
	Boa capacidade de engenharia de processo	Relatórios de controle frequentes e detalhados
	Supervisão intensa da mão-de-obra	Organização e responsabilidade estruturadas
	Produtos projetados para facilitar a fabricação	Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
	Sistema de distribuição com baixo custo	
Diferenciação	Grande habilidade de marketing	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing
	Engenharia do produto	
	Tino criativo	

	Grande capacidade em pesquisa básica	Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia	
	Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
	Forte cooperação dos canais	
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

**QUADRO 3: IMPLICAÇÕES COMUNS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

Fonte: Porter, 2004, p.42.

O Quadro 3 propõe tanto os requisitos organizacionais comuns, como os recursos e habilidades em geral requeridos para a efetivação das presentes estratégias. Contudo, (PORTER, 2004) salienta os riscos iminentes que os gestores precisam se atentar ao partir para cada uma das estratégias genéricas propostas anteriormente.

Liderança no custo total	<p>A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral. Alguns desses riscos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;</li> <li>• Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;</li> <li>• Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;</li> <li>• Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.</li> </ul>
Diferenciação	<p>A diferenciação também acarreta uma série de riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;</li> <li>• A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem</li> </ul>

	mais sofisticados; <ul style="list-style-type: none"> <li>• A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.</li> </ul>
Enfoque	O enfoque acarreta outro conjunto de riscos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;</li> <li>• As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz;</li> <li>• Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.</li> </ul>

**QUADRO 4: OS RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

Fonte: Porter, 2004, p. 46-48.

(TOALDO et al. 2010), em seu artigo: ‘Formação da estratégia de marketing: um estudo exploratório no setor de serviços’, apresentou modelos de estratégias focadas para o marketing. Estes modelos são baseados nas mais variadas literaturas pesquisadas pelos autores anteriormente mencionados. A seguir são apresentadas algumas.

**- Modelo de Formação da Estratégia de Marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999).**

O modelo de Formação de Estratégia de Marketing ou *Marketing Strategy Making* (MSM) elaborado e testado por (MENON et al. 1999 apud TOALDO et al., 2010, p. 3), “avalia simultaneamente os processos de formulação e implementação de estratégias de marketing”. O estudo com sua premissa básica de considerar os aspectos influenciadores e os resultados obtidos acabam levando em conta o macroambiente e as variáveis organizacionais que transcendem o setor de marketing, ponto este que lhe confere altivez dentre os demais modelos propostos na literatura da disciplina.

Segundo a concepção de (MENON et al. (1999 apud TOALDO et al., 2010, p. 3) os fatores que compõem a estratégia de marketing são:

- I-Antecedentes: componentes organizacionais que interferem positiva ou negativamente para a formulação e a implementação da estratégia de marketing. a) Estrutura Organizacional, composta pela Centralização (tomada de decisões exclusivamente na alta administração) e pela Formalização (registro e a padronização de regras, procedimentos, instruções, comunicações e funções). b) Cultura

Organizacional, são considerados os níveis da capacidade de inovação e adaptação a novos cenários.

- II- Processo: refere-se aos aspectos que compõem a formulação e a implementação da estratégia de marketing. a) Análise situacional é formada por atividades de busca de informações e avaliação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais. b) Abrangência refere-se à identificação frequente e à detalhada avaliação das alternativas estratégicas. c) Ênfase nos ativos e competências de marketing relaciona-se com o conhecimento dos recursos e das capacidades para a entrega de valor ao mercado. d) Integração entre funções é a relação entre setores e níveis corporativos, representada por equipes multidisciplinares. e) Qualidade da comunicação envolve a clareza e o entendimento das atividades comunicacionais, formais e informais, durante a formulação da estratégia. f) Comprometimento com os recursos da estratégia compreende a adequação e a dedicação de recursos humanos, materiais e temporais. g) Comprometimento com o consenso da estratégia é a certeza de que o grupo acredita na estratégia escolhida.
- III- Resultados: são as consequências de todo o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing. Compostos pela a) Criatividade impressa no desenvolvimento da estratégia em comparação aos processos anteriores, pela b) Aprendizagem Organizacional realizada durante o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing e pelo c) Desempenho de Mercado, isto é, os instrumentos de mensuração da estratégia.
- IV- Variável de Controle: Turbulência Ambiental, que afeta os resultados da estratégia.

#### **- Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de (TOALDO ET. AL., 2010)**

Neste outro modelo de estratégia de marketing constante na literatura, e assim como o modelo anteriormente apresentado, não se restringem à área de marketing, já que abordam a organização como um todo, e que se enquadra como parte conceitual de estratégia para a presente pesquisa. Desta forma, os autores focaram na implementação, mas também formularam estratégias para pequenas e médias empresas industriais. Neste modelo os elementos estudados são (TOALDO et al., 2010, p. 4):

- I- Antecedentes Contextuais: referem-se aos fatores do ambiente, tanto internos quanto externos, onde a estratégia será desenvolvida. a) Forças ambientais, como consumidores, concorrentes, tecnologia e economia, dentre outros. b) Escolhas gerenciais realizadas anteriormente sobre estratégias passadas (como objetivos, mercados-alvo, recursos utilizados) e de design organizacional até então utilizado (estrutura, sistema, processo, pessoas).
- II- Influenciadores de Nível Operacional: referem-se aos fatores internos envolvidos nos comportamentos relativos à estratégia de marketing. a) Forças de nível operacional: ações de marketing diárias e de curto prazo, incluindo o desempenho de mercado da organização. b) Escolhas gerenciais no nível operacional: escolhas históricas realizadas sobre o composto de marketing e os consumidores-alvos; a organização das atividades de marketing e a configuração de habilidades e de pessoas que reflete nas prévias escolhas gerenciais.
- III- Escolhas Gerenciais: corresponde a uma combinação de habilidades e escolhas gerenciais que determinam a relação entre a empresa e seu ambiente. a) Relacionamento entre planejadores e implementadores: descreve como os gerentes constroem o relacionamento entre planejadores e implementadores. b) Habilidades estratégicas: abrangem as habilidades interpretativas (interpretar a relação entre o conteúdo da estratégia e as forças do mercado); habilidades integrativas (integrar o conteúdo da estratégia e as tarefas do ambiente); habilidades para envolver o consumidor (habilidade para integrar as tarefas ambientais e as forças do mercado). c) Natureza e extensão da resposta da organização às forças do mercado: refere-se à frequência e à criatividade das improvisações.
- IV- Resultados do Processo de Estratégia de Marketing: referem-se aos múltiplos indicadores para medir a efetividade da implementação da estratégia de marketing. a) Resultados relacionados a produto, mercado e consumidores, como vendas, lucros, crescimento. b) Resultados organizacionais e psicossociais, como satisfação dos funcionários; segurança no trabalho, produtividade.

#### **- Modelo de Formação e Implementação de Estratégia de (TOALDO ET.al., 2006)**

Como uma terceira opção (TOALDO et al. 2006) apresenta o modelo de formulação e implementação de estratégias. O autor ressalta que este modelo não foi construído a partir de

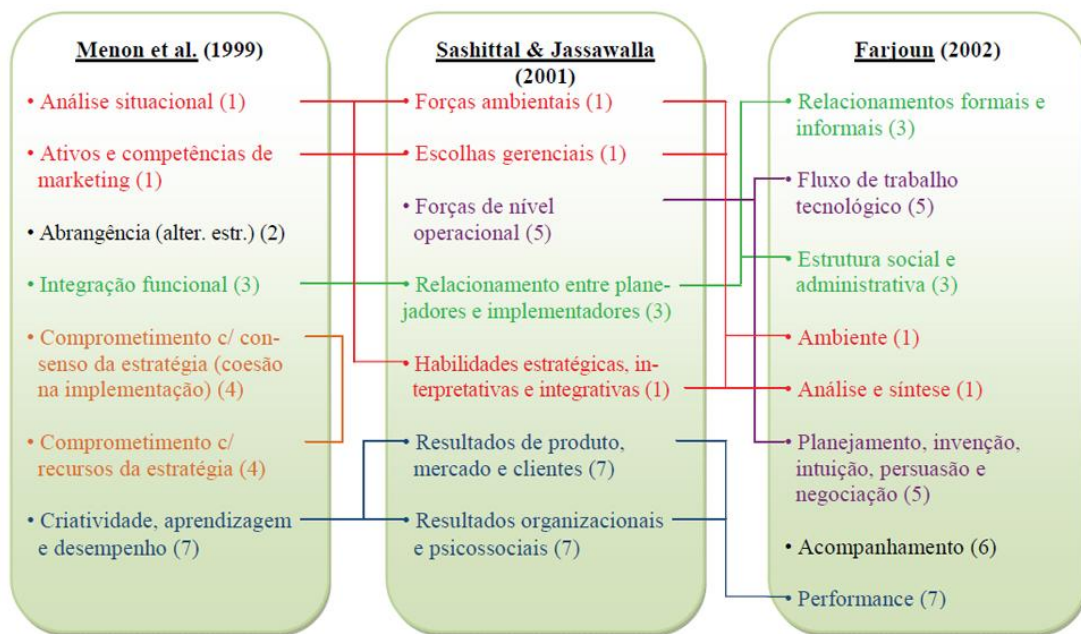


trabalhos sobre estratégia de marketing, mas referindo-se à construção da estratégia organizacional. Sendo utilizado, pois segundo o autor o modelo aborda elementos organizacionais de um processo de estratégia, similar aos outros dois anteriormente apresentados. Desta forma, o modelo “mostra que o processo de formulação e implementação de estratégia influenciam e sofrem influência da organização, do ambiente e da performance empresarial” (TOALDO ET AL., 2010, p. 4-5).

Seus elementos são:

- I- Organização: corresponde aos meios, mecanismos, instituições, desenvolvimentos e forças que carregam a estratégia. É composta: a) Recursos (e tecnologia): físicos, informacionais, organizacionais e humanos; os relacionamentos, formais e informais, entre empresa e seus *stakeholders*; fluxo de trabalho tecnológico, no qual os recursos são empregados e o trabalho é feito. b) Estrutura Social e Administrativa: mecanismos e atividades organizadas, formal (estrutura que ‘governa’) e informal (cultura, política e controle), para alocar, coordenar e mobilizar a autoridade de decisão, recursos e recompensas.
- II- Ambiente: consiste nos atores atuais e potenciais e suas ações. Inclui política, economia, social, institucional, informacional, tecnológico e aspectos demográficos. Também considera recursos dos atores, tecnologias, estratégias, relacionamentos, interações e suas performances.
- III- Estratégia: é o processo de formulação e de implementação da própria estratégia. A formulação inclui encontrar um problema, analisar, avaliar, interpretar e escolher a melhor alternativa. A implementação, por sua vez, refere-se à realização de objetivos selecionados, posturas, movimentos, escolhas complementares e seu acompanhamento.
- IV- Performance: indica o co-alinhamento da empresa com o ambiente. Refere-se: crescimento, lucro, sobrevivência e outros indicadores padronizados e não financeiros.

A Figura 12 extraída do artigo de (TOALDO et al. (2006) demonstra a integração dos três modelos de estratégia anteriormente propostos.



**FIGURA 12: INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE ESTRATÉGIA**

Fonte: Toaldo et al., 2010, p. 6.

### 2.2.1 BENCHMARK

O *benchmarking* foi introduzido em 1979 pela Xerox, como um ‘processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais’. Ele ainda é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional. Isso permite comparações de processos e práticas administrativas entre empresas para identificar o ‘melhor do melhor’ e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. O *benchmarking* encoraja as organizações a pesquisar os fatores-chave que influenciam a produtividade e a qualidade. Essa visualização pode ser aplicada a qualquer função - como produção, vendas, recursos humanos, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, distribuição etc. - o que produz melhores resultados quando implementado na empresa como um todo (CHIAVENATO, 2003, p. 588).

Assim como salientou (CHIAVENATO, 2003) anteriormente na citação, o *benchmark* é um processo contínuo de pesquisa, no qual, se reconhece as melhores práticas de mercado exercidas pelas empresas consideradas excelentes (*benchmarks*) em certos aspectos. Nesta conceituação o *benchmark* torna-se parte estratégica para a presente pesquisa, no qual poderá ser vista sua efetivação a fundo no Capítulo 4, que abordará as ações estratégicas da marca/empresa estudada nesta pesquisa.

Ainda segundo o autor, a meta do *benchmark* concerne em definir objetivos de gestão e legitimá-los por meio de comparações externas. “A comparação costuma ser um saudável método didático, pois desperta para as ações que as empresas excelentes estão desenvolvendo

e que servem de lição e de exemplo, de guia e de orientação para as empresas menos inspiradas” (2003, p. 588).

(CHIAVENATO, 2003, p. 589) ressalta três objetivos essenciais que a organização precisa se atentar a respeito da utilização do *benchmark*. São eles:

- Primeiro: conhecer suas operações e avaliar seus pontos fortes e fracos. Para tanto, deve documentar os passos e práticas dos processos de trabalho, definir medidas de desempenho e diagnosticar suas fragilidades;
- Segundo: localizar e conhecer os concorrentes ou organizações líderes do mercado, para poder diferenciar as habilidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos e compará-los com seus próprios pontos fortes e fracos;
- Terceiro: incorporar o melhor do melhor adotando os pontos fortes dos concorrentes e, se possível, excedendo-os e ultrapassando-os.

(PORTER, 1999) complementa que há mais de duas décadas os gerentes estão tendo que aprender a atuar segundo um ‘novo conjunto de regras’. As empresas estão se tornando mais flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas impostas pelo mercado. Assim segundo o autor será importante que as empresas pratiquem de modo constante o *benchmark* para atingir as melhores práticas.

### 2.2.2 FIDELIZAÇÃO

Uma breve explanação acerca do termo fidelização se faz necessária para a presente pesquisa, e a mesma também acaba se enquadrando como estratégia, pois visualiza-se nas ações desenvolvidas pela empresa que as mesmas são estrategicamente desenvolvidas para criar vínculos entre a marca/empresa com seus consumidores, ou seja, as ações tem como objetivo: fidelizar os consumidores.

Desta forma, segundo (LAS CASAS, 2011, p. 29) “o conceito de fidelidade requer a criação de um valor constante e, por isso, proporciona um objetivo para se organizar uma empresa e um padrão para se avaliar o nível de alcance destes objetivos”.

O autor complementa ainda, que o conceito de fidelidade representa que os consumidores continuam a comprar de uma empresa, pois acreditam que a empresa/marca possua bons produtos e/ou serviços. Desta forma criam um vínculo de tal forma que não a abandonam. “No entanto, a fidelidade deve ser total; além da fidelidade dos clientes, devem

incluir todos os funcionários dos departamentos de uma empresa, como também os acionistas” (2011, p. 28).

As ações estratégicas cada vez mais serão vitais para que as marcas, produtos, serviços e empresas consigam se destacar e sobreviver perante a tantas outras empresas existentes no mercado.

### 3 COCA-COLA – THE COCA-COLA COMPANY



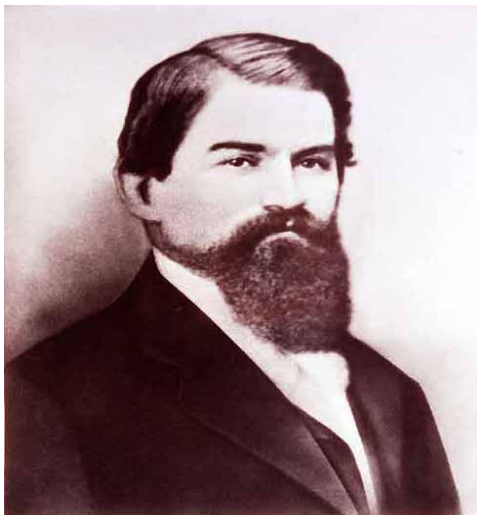
**FIGURA 13: LOGO COCA COLA**

FONTE: Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/coca-cola-always.html> - acesso em 27/02/2013

(AAKER, 2007) salienta que as marcas-ícones, como no caso a Coca-Cola (marca estudada nesta pesquisa), simbolizam um aspecto da imagem e da história nacional de um país que os clientes compartilham emocionalmente, por exemplo, Disney (magia da infância), Coca-Cola (amizade universal), Malboro (a liberdade do Oeste Americano) e McDonald's (crianças, valores familiares).

#### 3.1 A COCA-COLA PELO MUNDO<sup>1</sup>

1886 – 1892



**FIGURA 14: FUNDADOR DA COCA COLA – JOHN STYTH PEMBERTON**

FONTE: Disponível <http://www.cocaine.org/coca-cola/index.html> - Acesso em 28 Feb 2013.

<sup>1</sup> Informações obtidas em: Coca Cola Brasil. Disponível em: <[http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=103&qtd\\_conteudos=1](http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=103&qtd_conteudos=1)>. Acesso em: 15 nov. 2012. Mundo das Marcas. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/coca-cola-always.html>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

Em 1886, enquanto a Estátua da Liberdade era erguida em Nova Iorque, John Styth Pemberton, um farmacêutico da cidade de Atlanta, criava uma bebida que se tornaria outro grande símbolo americano.

Assim como outros inventos que entraram para a história, a criação de Pemberton foi motivada pela curiosidade.

O farmacêutico, que adorava manipular fórmulas medicinais, ao pesquisar um medicamento que suavizasse as dores de cabeça fez uma mistura líquida de cor caramelo que incluía extrato de noz de cola, um estimulante com alto teor de cafeína e também extrato de folhas de coca. Levou a mistura para uma farmácia, a Jacob's Pharmacy, onde o xarope, misturado à água carbonatada (gasosa), foi oferecido aos clientes, que consideraram a bebida saborosa e refrescante. A farmácia, então, decidiu colocar o copo do produto à venda por US\$ 0,05.

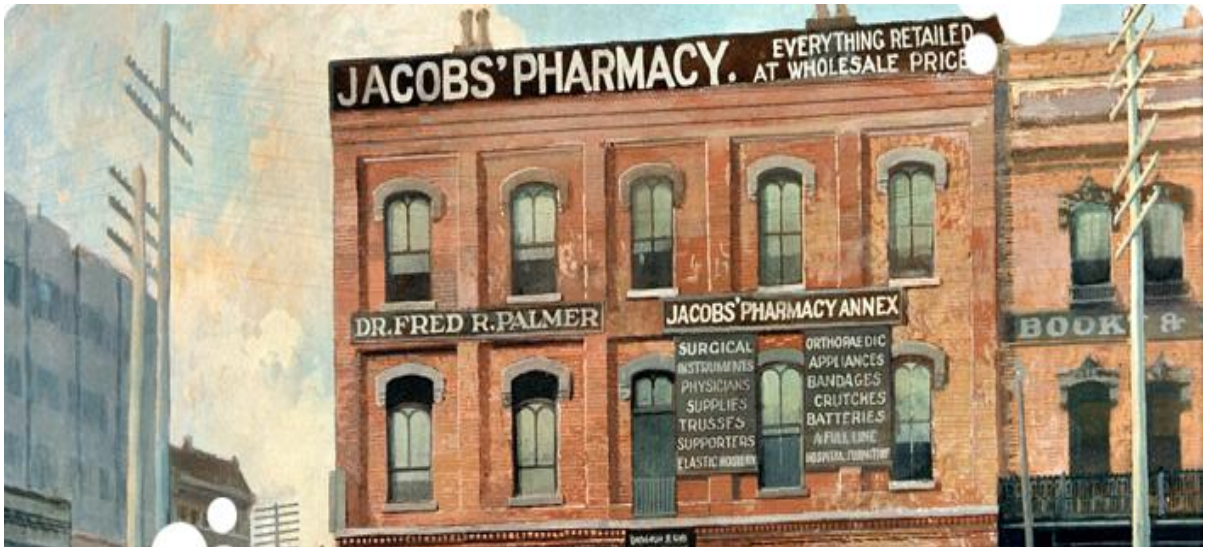
Frank Mason Robinson, contador de Pemberton, batizou a bebida de Coca-Cola, escrevendo o nome em sua própria caligrafia. Desde então, o nome Coca-Cola é escrito praticamente da mesma maneira. Pelo fato, do concentrado ser acondicionado em pequenos barris de madeira na cor vermelha, está passou a ser a cor oficial da marca.

Assim, em 8 de Maio de 1886, nascia oficialmente a Coca-Cola, data em que foi lançada na Jacob's Pharmacy. Nos primeiros anos foram vendidos aproximadamente 9 copos de 237 ml de Coca-Cola por dia.

Infelizmente, Pemberton era mais um inventor do que homem de negócios. Sem ter ideia de que inventara um produto que viria a ser um sucesso mundial, em 1891, vendeu a fórmula para o também farmacêutico Asa Griggs Candler, por aproximadamente US\$ 2.300. Mediante a aquisição, Candler tornou-se o primeiro presidente da companhia e o primeiro a dar real visibilidade ao negócio e à marca.

Por Asa Candler, ser um vendedor nato, transformou a Coca-Cola de uma simples invenção em um grande negócio. Descobriu formas criativas e brilhantes de apresentar a nova bebida, começava assim a despontar no cenário, mesmo que de forma simplória, as primeiras campanhas agressivas do produto. Candler distribuiu cupons para incentivar as pessoas a experimentarem o produto e abasteceu os farmacêuticos com canetas, relógios, balanças, abajures, cartões e calendários com a marca Coca-Cola. A promoção agressiva funcionou: a marca estava em todos os lugares. A popularidade do refrigerante exigiu novas formas de apresentações que permitiram a mais pessoas apreciarem esse líquido refrescante.





**FIGURA 15: BEGIN NINGS ATLANTA**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1886-1892.html> - acesso 28 fev 2013

1893 – 1904



**FIGURA 16: ALÉM DE ATLANTA**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1893-1904.html> - Acesso em 28 Fev 2013.

No dia 31 de janeiro de 1893, a marca Coca-Cola foi oficialmente registrada.

Em 1894, Joseph Biedenharn, um comerciante do estado do Mississippi, colocou a bebida em uma garrafa e a ofereceu a Candler, que não ficou muito entusiasmado com a novidade. Apesar de ser um homem de negócios inovador e brilhante, não podia imaginar, na época, que o segredo do sucesso da Coca-Cola estivesse em garrafas portáteis que os consumidores pudessem levar a qualquer lugar. Tanto que cinco anos depois, em 1899, por

apenas US\$ 1, vendia os direitos de exclusividade para engarrafar e comercializar a bebida aos advogados Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead. As garrafas eram convencionais, lisas, com uma rolha e um rótulo de papel que identificava o produto.

Até 1895, Candler já havia construído fábricas em Chicago, Dallas e Los Angeles. E a bebida já era vendida em todos os estados e territórios americanos.

Pouco depois, em 1897, o produto já chegava, mesmo que em pequenas quantidades, ao Canadá, México e Havaí. Toda essa expansão fez com que em 1903 a Coca-Cola alcançasse mais de 300 milhões de copos vendidos. Logo, com o sucesso do produto, as imitações não tardaram aparecer. Demonstrando sua insatisfação com a proliferação de bebidas similares à sua, onde pegavam carona na esteira do sucesso de seu refrigerante a *The Coca-Cola Company*, enxergando que se tratava de um grande produto e uma grande marca decidem que deveriam protegê-los. Foram elaboradas, então, propagandas dando ênfase à autenticidade da Coca-Cola, sugerindo aos consumidores que exigissem a legítima e não aceitassem nenhum substituto ou imitação. A empresa também decidiu criar um novo formato de garrafa para dar aos consumidores maiores garantias de estarem tomando a Coca-Cola original.

1905 – 1918



**FIGURA 17: SALVAGUARDA DA MARCA**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1905-1918.html> - Acesso em 28 Fev 2013.

Em 1916, a Root Glass Company, uma empresa do estado de Indiana, iniciou a fabricação da famosa garrafa ‘Contour’ que, em 1961 ganharia a condição legal de ‘marca registrada’ exclusiva da Coca-Cola - uma honra conferida a poucas embalagens. A



embalagem é escolhida por causa de sua aparência atrativa, design original e pelo fato de, mesmo no escuro ou de olhos vendados, o consumidor poder identificar o produto.

A *The Coca-Cola Company* cresceu rapidamente e se expandiu por todo o território Estadunidense, atravessando as fronteiras seus produtos chegaram a Cuba, Porto Rico, França e outros países.

Em 1918 seu pai comprou a empresa de Candler, juntamente com outros investidores, e Robert Woodruff assumiu a presidência cinco anos depois. Foi Candler quem introduziu a marca no mercado americano. Mas, foi Woodruff quem consolidou a marca e a liderança do produto em todo o mundo, durante os 60 anos em que ficou à frente do comando da empresa.

Verdadeiro gênio do marketing vislumbrou muitas oportunidades de expansão, conquistando novos mercados com campanhas publicitárias inovadoras. A Coca-Cola viajou com a equipe americana para as Olimpíadas de Amsterdã (em 1928); seu logotipo foi estampado nos trenós de corridas de cachorro no Canadá e nas paredes das arenas de touros, na Espanha; abriu fábricas na Espanha, Bélgica, França, Itália, Guatemala, Honduras, Peru, Austrália e África do Sul; alavancou o desenvolvimento e a distribuição dos produtos através da embalagem com 6 unidades (conhecida como *six-pack*); instalou geladeiras horizontais nos pontos de venda, entre outras inovações que tornaram a marca ainda mais fácil de ser apreciada e reconhecida. Quando ficou claro a preferência das donas de casa pelas embalagens de 6 unidades, a empresa enviou mulheres de porta a porta para instalar gratuitamente um abridor de parede com a marca Coca-Cola.

1941 – 1959



**FIGURA 18: A GUERRA E SEU LEGADO**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1905-1918.html> - Acesso em 28 Fev 2013.

Em 1941, os Estados Unidos entraram na Segunda Guerra Mundial, enviando milhares de homens e mulheres para as frentes de combate. A Coca-Cola acompanhou esses combatentes, pois Woodruff determinou que a Coca-Cola fosse vendida a US\$ 0,05 para todo combatente norte-americano onde quer que esteja - em qualquer parte do mundo -, não importando o quanto isso custasse à empresa.

É Durante a guerra que os europeus experimentam a bebida. Quando a paz volta a reinar, a Coca-Cola já tem muitos negócios fora de seu território. A visão de Woodruff, de que uma Coca-Cola deveria estar sempre ao alcance das pessoas, tornou-se uma realidade.

De meados da década de 40 até a década de 1960, praticamente dobrou o número de países com operação de envasamento. O período pós-guerra nos Estados Unidos foi marcado pelo otimismo e a prosperidade. A Coca-Cola é e foi parte de um estilo de vida alegre, despojado. E as imagens de suas propagandas - casais felizes, mães despreocupadas dirigindo carros conversíveis - são um bom exemplo do espírito da época.

1960 – 1981



**FIGURA 19: UM MUNDO DE CLIENTES**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1905-1918.html> - Acesso em 28 Fev 2013

Depois de 75 anos de sucesso absoluto com a marca Coca-Cola, a empresa decidiu expandir seus negócios, lançando novos produtos: Sprite (1961), TAB (1963) e Fresca (1966). A presença da companhia no mundo cresceu rapidamente. A propaganda, que sempre foi uma parte muito importante do negócio, tornou-se a alma do negócio nos anos 70, refletindo perfeita sintonia da marca com a alegria de viver e a liberdade. O apelo internacional da Coca-Cola é concretizado em um comercial de 1971 no qual um grupo de jovens, de todas as partes do mundo, se junta no pico de uma montanha na Itália para cantar '*I'd Like to Buy the World a Coke*' (em tradução livre, significa 'Eu Gostaria de Comprar uma Coca-Cola para o Mundo'). Em 1978, a *The Coca-Cola Company* é a única empresa a ter permissão de vender refrigerantes na República da China.

1982 – 1989



**FIGURA 20: DIET COKE AND NEW COKE**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1905-1918.html> - Acesso em 28 Fev 2013

Os anos 80, época em que se iniciava o chamado ‘culto ao corpo’, foram anos de mudanças e transformações na *The Coca-Cola Company*.

Em 1981, o cubano Roberto C. Goizueta, que deixara seu país em 1961 após a revolução, tornou-se CEO da companhia. Ele fez uma revisão da estratégia da empresa, adotando o que chamava de ‘assumir riscos de forma inteligente’. E ainda organizou as inúmeras fábricas engarrafadoras dos Estados Unidos em uma única empresa a *Coca-Cola Enterprises Inc.*

Ele também lançou a Diet Coke que, em 2 anos, tornou-se a bebida de baixa caloria mais conhecida do mundo e a segunda de maior sucesso depois da Coca-Cola.

Outra iniciativa de Goizueta foi à mudança do sabor da Coca-Cola, em 1985, a primeira alteração na fórmula em 99 anos. Na fase de testes, as pessoas demonstram gostar muito do novo sabor. No mundo real isso não acontece, pois há uma relação emocional muito forte com a fórmula original. Os consumidores pediram o retorno da antiga fórmula. Não faltaram críticas dizendo que foi o maior erro de marketing da história. Mas Goizueta teve o poder de transformar ‘limão em limonada’. A fórmula original retornou ao mercado como Coca-Cola Classic e o produto começou a aumentar a liderança em relação à concorrência, mantendo essa liderança até os dias de hoje. Foi nesta década que teve início à famosa ‘*Cola Wars*’ (Guerra das Colas), uma batalha de marketing e propaganda entre a marca e sua principal rival Pepsi-Cola.

1990 – 1999



**FIGURA 21: NOVOS MERCADOS E MARCAS**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1905-1918.html> - Acesso em 28 Fev 2013

Os anos 90 foram de uma década de crescimento contínuo para a *The Coca-Cola Company*. A longa associação da Empresa com os esportes ficou ainda mais fortalecida com o apoio a alguns dos principais eventos esportivos mundiais, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol.

Em 1993, foi lançada a campanha '*Always Coca-Cola*' e, em seguida, surge pela primeira vez na propaganda do produto o carismático urso polar.

Novos mercados se abriram quando a Coca-Cola passou a ser vendida na Alemanha Oriental, em 1990, e retornou à Índia, em 1993. A empresa também passou a atuar em outros segmentos do mercado de bebidas e intensificou a aquisição de importantes marcas presentes em vários países.

Com uma linha de produtos em franca expansão e um consumo diário crescente, a Coca-Cola é uma empresa que não se acomoda a enxergar em cada esquina novas oportunidades de crescimento.

2000 até hoje



**FIGURA 22: 125 ANOS DE COCA COLA**

FONTE: Disponível em: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/history-of-coca-cola-1905-1918.html> - Acesso em 28 Fev 2013

Nos anos seguintes a empresa lançou inúmeras variações do refrigerante se aproveitando da força da marca. Surgia então a Coca-Cola com sabor de cereja, de baunilha, com gotas de limão, com sabor de lima. Todas essas novidades ajudaram a marca a se manter na liderança do mercado mundial de refrigerantes.

Em 2009, a Coca-Cola eliminou a palavra ‘classic’ dos rótulos de seu principal produto nos Estados Unidos, para torná-lo mais atraente para o público jovem. A empresa havia introduzido a palavra ‘classic’ nas embalagens em 1985, para diferenciar a bebida da então recém-lançada New Coke.

Se em 1886 suas vendas eram de apenas nove copos por dia, em 2011, ao completar 125 anos de um sucesso estrondoso, mais de 1,7 bilhões de copos eram consumidos.

Era a celebração da marca mais valiosa do mundo, do mais poderoso símbolo do capitalismo e da cultura americana, a bebida oficial em tempos de guerra, responsável por globalizar a atual imagem do Papai Noel, capaz de associar seu nome a alguns dos maiores eventos esportivo do mundo e espalhar felicidade onde está presente. Além disso, ao longo de todos esses anos a marca Coca-Cola se enraizou em muitas culturas pelo mundo afora.



### 3.2 A COCA-COLA NO BRASIL<sup>2</sup>

Sua entrada no país é histórica: chegou em 1942, em um esforço de guerra determinado por Robert Woodruff, então presidente da empresa na época. Durante a Segunda Guerra Mundial ele assegurou aos soldados norte-americanos que, onde quer que estivessem, poderiam tomar uma Coca-Cola pelo mesmo preço, US\$ 0,05. Foi assim que a marca desembarcou em Recife (Pernambuco). Para matar a sede e a saudade dos soldados, o refrigerante era produzido inicialmente pela Fábrica de Água Mineral Santa Clara, até serem instaladas mini-fábricas em Recife e Natal, no Rio Grande do Norte. Na realidade, essas pequenas fábricas recebiam apenas *kits* com os equipamentos básicos para a produção do refrigerante. A primeira fábrica brasileira de verdade foi instalada na então capital, Rio de Janeiro, no bairro de São Cristóvão, no dia 18 de abril deste mesmo ano.

Em 1943, a empresa abriu em São Paulo sua primeira filial no país. Dois anos mais tarde inaugurou a segunda fábrica carioca, também em São Cristóvão, mas com uma novidade: uma máquina ‘*Liquid 40*’, capaz de produzir 150 garrafas por minuto. Com a Coca-Cola, pouco a pouco os brasileiros adquiriram o hábito de tomar bebidas geladas.

O início da década de 50 foi marcado pela criação do slogan ‘Isto faz um bem’, que foi tema da Coca-Cola no Brasil por 14 anos. A marca fez sucesso no país e se tornou a bebida preferida nas festas dos anos 50 e 60. Em 1959 na cidade de São Paulo aconteceu um evento marcante para a Coca-Cola no país: para implantar o conceito de vasilhame em casa e a venda a domicílio, um grupo de jovens percorreu os lares promovendo a degustação da bebida. Com os vasilhames em casa, ficava mais fácil ter sempre à mesa um refrigerante Coca-Cola.

Os anos 70 chegaram com uma grande inovação: as máquinas ‘*post-mix*’ ofereciam ao consumidor a Coca-Cola, feita na hora, servida em copos. Já no final desta década, com a campanha ‘Coca-Cola dá mais vida’, o refrigerante foi associado aos bons momentos da vida. E a empresa preparou o caminho para tornar isso uma realidade inegável.

Em 1981, lançou o refrigerante em lata, a primeira de uma série de iniciativas pioneiras da marca no país. Em 1988, literalmente inundou o mercado brasileiro com várias novidades. Primeiro, as embalagens ‘*one way*’. Depois, a tampa de rosca, que permitia

---

<sup>2</sup> Informações obtidas em: Coca-Cola Brasil. Disponível em: <[http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=1&secao=7&conteudo=48&qtd\\_conteudos=2](http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=1&secao=7&conteudo=48&qtd_conteudos=2)>. Acesso em: 15 nov. 2012. Mundo das Marcas. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/coca-cola-always.html>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

guardar os refrigerantes deitados na geladeira. Uma vantagem aparentemente pequena, mas que, na verdade, abriu espaço para o lançamento de outras embalagens maiores, que dificilmente poderiam ser acondicionadas em pé nos refrigeradores convencionais. Além disso, também relançou as tradicionais garrafas colecionáveis em miniaturas, que se tornaram disputadas por milhões de consumidores.

Iniciou a década de 90 lançando no mercado a famosa Big Coke (dois litros) e a embalagem 1,25 litros. Em junho de 1990 a marca lançou a lata de alumínio 100% reciclável para toda sua linha de produtos. Mas com a determinação de atender sempre melhor os consumidores avançou ainda mais. Pouco tempo depois, chegava ao mercado a maior revolução em termos de embalagem dos últimos 50 anos: a Superfamília, garrafa plástica retornável de 1,5 litros que, além de prática, atendia às exigências da legislação internacional de proteção ambiental. O Brasil saiu na frente, sendo o terceiro país do mundo a adotar essa embalagem, após a Alemanha e a Holanda.

Em 1992, a Coca-Cola comemorou 50 anos de atividades no Brasil e lançou no país as primeiras máquinas automáticas de vender refrigerantes em lata, mais uma iniciativa pioneira que alcançou grande sucesso, popularizando ainda mais seu refrigerante. Em 1999, surgia a garrafa PET de 2,5 litros.

Em 2005, mais novidades: Coca-Cola em mini-lata de 250 ml e garrafa de vidro de 200 ml. Dois anos mais tarde chegava a Coca-Cola Zero. Recentemente, a maior novidade lançada pela empresa no mercado brasileiro foi a Coca-Cola Light Plus, introduzida com o slogan 'Dê um Plus na sua vida'.

Com atuação de destaque no País desde 1942, a Divisão Brasil é uma das quatro maiores operações da *The Coca-Cola Company*. O Sistema Coca-Cola Brasil é composto pela Coca-Cola Brasil e 16 grupos empresariais, que elaboram o produto final em suas 46 unidades industriais e os distribuem aos pontos de venda. Esta estrutura absorve cerca de 60 mil colaboradores diretos e gera mais de 600 mil empregos indiretos.

Os Fabricantes têm um contrato através do qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da Coca-Cola Brasil, observando um rigoroso padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da Empresa.

As fábricas que fazem parte do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do País, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para hidratar e nutrir os consumidores brasileiros com uma ampla linha de bebidas não alcoólicas que engloba águas, sucos, refrigerantes, chás, achocolatados, energéticos e isotônicos.



### 3.3 COCA-COLA FEMSA<sup>3</sup>



**FIGURA 23: LOGO COCA COLA – FEMSA**

**FONTE:** [http://www.femsa.com/pr/business/coca\\_colo\\_femsa/brasil.htm](http://www.femsa.com/pr/business/coca_colo_femsa/brasil.htm). Acesso em: 27 fev. 2013.

A Coca-Cola FEMSA atua em nove países da América Latina, através de uma de mais de 1,7 milhões de pontos de venda, servindo mais de 215 milhões de consumidores. A Figura 24 evidência a presença da empresa na América Latina.



**FIGURA 24: PRESENÇA FEMSA**

Fonte: Disponível em: <[http://www.femsa.com/pr/business/coca\\_colo\\_femsa/presena/](http://www.femsa.com/pr/business/coca_colo_femsa/presena/)>. Acesso em: 16 nov. 2012.

<sup>3</sup> FEMSA, acrônimo de **Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.**

Coca-Cola FEMSA. Disponível em: <[http://www.femsa.com/pr/business/coca\\_colo\\_femsa/brasil.htm](http://www.femsa.com/pr/business/coca_colo_femsa/brasil.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2012.

A Coca-Cola FEMSA é hoje, a responsável pelo engarrafamento e abastecimento dos produtos comercializados na região metropolitana de São Paulo. Dentre as principais marcas comercializadas pela Coca-Cola FEMSA no país, destacam-se: Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Light Plus, Fanta, Sprite, Kuat, Schweppes, Simba, Taí, Guarapan, Burn, Gladiator, Crystal, Powerade, Aquarius Fresh, I9, Del Valle Mais, Del Valle Kapo, Del Valle Frut e Leão.

### 3.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES<sup>4</sup>

#### *Our Mission*

*Our Roadmap starts with our mission, which is enduring. It declares our purpose as a company and serves as the standard against which we weigh our actions and decisions.*

- *To refresh the world...*
- *To inspire moments of optimism and happiness...*
- *To create value and make a difference.*

#### *Our Vision*

*Our vision serves as the framework for our Roadmap and guides every aspect of our business by describing what we need to accomplish in order to continue achieving sustainable, quality growth.*

- *People: Be a great place to work where people are inspired to be the best they can be.*
- *Portfolio: Bring to the world a portfolio of quality beverage brands that anticipate and satisfy people's desires and needs.*
- *Partners: Nurture a winning network of customers and suppliers, together we create mutual, enduring value.*
- *Planet: Be a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities.*
- *Profit: Maximize long-term return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities.*

---

<sup>4</sup> Coca-Cola Journey. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

- *Productivity: Be a highly effective, lean and fast-moving organization.*

*Our values serve as a compass for our actions and describe how we behave in the world.*

- *Leadership: The courage to shape a better future.*
- *Collaboration: Leverage collective genius.*
- *Integrity: Be real.*
- *Accountability: If it is to be, it's up to me.*
- *Passion: Committed in heart and mind.*
- *Diversity: As inclusive as our brands.*
- *Quality: What we do, we do well.*

*Tradução livre do autor.*

### **MISSÃO**

*Nosso roteiro começa com a nossa missão, que é duradoura. Ele declara o nosso objetivo como empresa e serve como padrão contra o qual nós pesamos nossas ações e decisões.*

- *Para atualizar o mundo...*
- *Para inspirar momentos de otimismo e felicidade...*
- *Para criar valor e fazer a diferença.*

### **VISÃO**

*Nossa visão serve como a estrutura para o nosso roteiro e guia de todos os aspectos do nosso negócio, descrevendo o que temos de realizar para continuar a alcançar um crescimento sustentável e de qualidade.*

- *Pessoas: ser um ótimo lugar para trabalhar, onde as pessoas são inspiradas a serem o melhor que podem ser;*
- *Portfólio: trazer para o mundo um portfólio de marcas de bebidas de qualidade que antecipem e satisfaçam os desejos e as necessidades das pessoas;*
- *Parceiros: alimentar uma rede vencedora de clientes e fornecedores, juntos criando valor mútuo e duradouro;*

- *Planeta: ser um cidadão responsável que faz a diferença, ajudando a criar e apoiar comunidades sustentáveis;*
- *Lucro: maximizar o retorno de longo prazo para os acionistas, enquanto somos conscientes das nossas responsabilidades globais;*
- *Produtividade: ser uma organização altamente eficaz, enxuta e veloz.*

## VALORES

*Nossos valores servem como uma bússola para as nossas ações e descrever como nos comportamos no mundo.*

- *Liderança: a coragem de construir um futuro melhor;*
- *Colaboração: aproveitar a genialidade coletiva;*
- *Integridade: ser real;*
- *Prestação de contas: se é para ser, depende de mim;*
- *Paixão: comprometido no coração e na mente;*
- *Diversidade: inclusiva como nossas marcas;*
- *Qualidade: o que fazemos, fazemos bem.*

## 3.5 COMPOSTO DE MARKETING

“O composto de marketing é um conjunto de variáveis que, inter-relacionadas e gerenciadas eficiente e eficazmente pelo gestor de marketing da empresa, podem contribuir para o alcance da vantagem competitiva e a preferência dos clientes” (ZENONE, 2011, p. 13). O composto de marketing, também conhecido por marketing *mix*, se constitui de quatro seções popularmente conhecidas como os ‘4 Ps’. Sendo-os: produto, preço, promoção e praça (ponto de venda).

### 3.5.1 PRODUTO

Segundo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 366) produto é “tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”.

Neste sentido, (ZENONE, 2011, p. 23) complementa que:

A partir dessa definição, pode-se inferir a amplitude do conceito, na medida em que produtos podem ser bens físicos, serviços, pessoas, ideias etc. Um candidato a cargo público, uma religião, uma consulta odontológica, um destino turístico são exemplos de produtos do ponto de vista marketing.

Ainda segundo o autor (2011, p. 23) para uma melhor compreensão, pode-se dividir um produto em cinco níveis: o benefício central, o produto genérico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial:

- O nível mais fundamental é o nível central, ou seja, o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando;
- O segundo nível, o produto genérico, caracteriza o produto em um sentido mais amplo;
- O terceiro nível, o produto esperado, é a divulgação de alguns atributos que iniciam a diferenciação do benefício central;
- Já o quarto nível, o produto ampliado, diferencia por completo o produto de seus similares, excedendo as expectativas do cliente;
- No quinto nível está o produto potencial, ou seja, a possibilidade de este produto oferecer outras vantagens, transformações ou ampliações no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta.

Outra questão fundamental na gestão de produto, apontada pelo autor (2011, p. 24) “diz respeito à definição de quantas linhas de produto a empresa operará e, dentro de cada linha, com quantos itens. A definição do número de linhas de produto na empresa está intimamente associada à estratégia de negócios adotada”.

(KOTLER; KELLER, 2006, p. 377), reforçam, e enfatizam que os objetivos da empresa influenciam na extensão da linha de produtos. Segundo eles:




Um dos objetivos pode ser criar uma linha que induza a venda de produtos superiores. [...] Um objetivo diferente é criar uma linha de produtos que facilite a venda cruzada. [...] Outro objetivo ainda é criar uma linha de produtos que proteja a empresa contra os altos e baixos da economia. [...] As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento do mercado preferirão linhas mais extensas. Aqueles que enfatizam a alta lucratividade adotarão linhas mais reduzidas que consistirão em itens cuidadosamente escolhidos.





Complementando, (BARBOSA; SILVA, 2010, p. 4), reforçam:

Com todas essas variáveis de diferenciação, definir a estratégia do produto compreende também a criação de um portfólio lógico a partir das decisões sobre linhas de produtos. Por sua vez, a dimensão-chave da linha de produtos é o número de itens que esta contém, ou seja, a sua extensão. As organizações que lidam com linhas múltiplas de produtos tomam decisões sobre o composto de produtos considerando quatro dimensões básicas, quais sejam: amplitude (quantidade de linhas de produtos), extensão (número total de itens), profundidade (número de versões oferecidas para cada linha de produtos) e consistência (proximidade em que se encontram as diferentes linhas do produto) (IRIGIRAY *et al.*, 2006).

Neste contexto, (BARBOSA; SILVA, 2010, p. 4) complementam, que além da quantidade de linhas de produtos existentes servindo como estratégias aos objetivos da empresa. Os autores ressaltam que “os produtos podem e devem diferenciar-se em termos de *design*, marca, embalagem e garantia”.





- Com o aparecimento de novas tecnologias, o *design* surge como um atributo que pode levar o produto a destacar-se no mercado, e especificamente no caso dos produtos duráveis, é imprescindível, pois ajuda a posicionar e diferenciar os produtos ou serviços dos da concorrência;
- Já a embalagem, sendo bem elaborada, pode criar valor de conveniência e promocional, e atrair o consumidor. Para Camilo (2004), cada vez mais o consumidor está desenvolvendo uma relação emocional com a escolha de produtos, razão pela qual as novas soluções de embalagens caminham para a valorização dos sentidos: tátil (texturas e relevos), visual (formas e transparências), olfativo (aromas), paladar (*appetite appeal* e aromas) e auditivos (sons);
- Atributo fundamental para a sedução de consumidores, a marca pode também criar um escudo contra ações da concorrência. Na proporção em que alcance a fidelização do cliente, quer seja pela conscientização de nome, pela qualidade percebida, ou por poderosas associações, a marca agregará maior valor patrimonial (OLIVER, 1999);
- As garantias oferecidas aos consumidores também são consideradas elementos importantes na diferenciação dos produtos, uma vez que declaram a preocupação da empresa com a qualidade e a confiabilidade do produto oferecido (KOTLER e KELLER, 2006).

PRODUTO	HISTÓRICO	PÚBLICO-ALVO
<p>Coca-Cola</p> 	<p>Marca líder no mercado de refrigerantes, a Coca-Cola foi lançada no Brasil em 1942. Desde seu lançamento, Coca-Cola esteve presente em momentos marcantes da história do país, apoiando o esporte e a cultura. O relacionamento da Coca-Cola com a família brasileira está registrada na letra de 20 músicas de autores de sucesso, entre elas 'Alegria, Alegria', canção que projetou o cantor e compositor Caetano Veloso.</p>	<p>A razão do sucesso do refrigerante mais consumido no Brasil e no mundo está em sua aceitação por todos os tipos de público, sem distinção de classe social ou idade. Em todos os mercados em que está presente, a Coca-Cola se posiciona como o refrigerante que 'traz o que há de melhor no espírito humano para tornar o meu mundo um pouco melhor'.</p>
<p>Coca-Cola Light Plus</p> 	<p>O primeiro refrigerante light lançado no Brasil ganhou um <i>plus</i> de vitaminas e minerais. A Coca-Cola Light Plus chegou ao mercado brasileiro em 2010 como a evolução de Coca-Cola Light, originalmente lançada em 1997. A bebida inaugurou uma nova era para o mercado de refrigerantes: é o primeiro refrigerante no país a trazer vitaminas B3, B6 e B12 e minerais como o Magnésio e o Zinco, oferecendo nutrientes aos consumidores e atendendo a vontade deles por bebidas que proporcionem saúde e bem estar, sem abrir mão do sabor e da refrescância.</p>	<p>A Coca-Cola Light Plus atende um público adulto que não quer abrir mão da Coca-Cola Light que tanto gosta, mas que busca uma alternativa de bebida que proporcione o seu bem estar.</p>
<p>Coca-Cola Zero</p> 	<p>A Coca-Cola Zero foi lançada em janeiro de 2007, inicialmente em Porto Alegre. Hoje, já está disponível em todo o País e faz um grande sucesso. A Coca-Cola Zero é a nova marca do portfólio Coca-Cola, posicionada para atender um público jovem, que não quer abrir mão do sabor único de Coca-Cola, mas busca uma alternativa sem açúcar. A Coca-Cola Zero proporciona o sabor inigualável de Coca-Cola.</p>	<p>Posicionada para atender um público jovem, que não quer abrir mão do sabor único de Coca-Cola, mas que busca uma alternativa sem açúcar.</p>
<p>Fanta</p> 	<p>A marca Fanta foi criada na Alemanha, nos anos 40, e hoje é vendida em 187 países. A Fanta Laranja chegou ao Brasil em 1964, seguida de Fanta Uva, em 1971. A partir da década de 90, foram lançadas as versões light. Inovações como Fanta Laranja Mix se tornaram frequentes e hoje são aguardadas pelo consumidor. No mundo, a marca Fanta é a líder entre os refrigerantes dos sabores Laranja e Uva. Em 2009, as versões light foram substituídas pelas versões Zero de Fanta.</p>	<p>Sempre ávido por novidades, o público de Fanta é composto por adolescentes de ambos os sexos, com idades entre 12 e 19 anos.</p>
<p>Crystal</p> 	<p>A Água Crystal é uma bebida natural, saudável, de alta qualidade e direcionada a pessoas preocupadas com seu bem-estar e qualidade de vida. A água mineral Crystal é um produto da linha de Hidratação da Coca-Cola Brasil</p>	<p>Pessoas de 25 a 35 anos, que tem uma vida ativa e valorizam uma vida saudável.</p>

<p>i9</p> 	<p>i9 é uma bebida leve que mantém a disposição de forma saudável.</p>	<p>Pessoas de 20 a 29 anos, que querem disposição a qualquer hora.</p>
<p>Powerade ION4</p> 	<p>Sucesso em 70 países, o Repositor Hidroeletrolítico da Companhia no mundo chegou ao Brasil em 2010 focando na performance esportiva, indicado para ser consumido antes, durante e depois da prática de atividades físicas. Sua fórmula é a única que contém <i>Optienergy</i>, uma fonte de vitaminas do Complexo B (B3, B6 e B12) que facilita a produção de energia, além de oferecer a porção de carboidratos ideal para o consumo durante exercícios físicos prolongados. Seu lançamento no país coincide com a Copa do Mundo na África do Sul, onde Powerade foi escolhida pela FIFA como a bebida esportiva para a hidratação dos atletas no evento.</p>	<p>Powerade é direcionado ao público jovem, entre 16 e 29 anos, que tem no esporte seu principal fator social e pratica atividades físicas regularmente.</p>
<p>Kuat</p> 	<p>Desde 1997, quando foi lançado, Kuat é a segunda marca no segmento de guaranás premium e uma das marcas que mais crescem na Coca-Cola Brasil. Kuat é uma palavra tupi-guarani que significa 'irmão gêmeo da lua', um nome bem apropriado para um refrigerante que contém guaraná produzido na região amazônica. Kuat é uma marca brasileira e faz questão de investir na cultura, como o patrocínio da maior festa folclórica do país, o Festival de Parintins. Também fazem parte da família as versões Kuat Eko e Kuat Zero.</p>	<p>Kuat é dirigido principalmente ao público com idade entre 18 e 24 anos.</p>
<p>Sprite</p> 	<p>Lançado no Brasil em 1984, Sprite é a segunda maior marca da Coca-Cola no mundo e líder absoluta no segmento limão no Brasil. Em 1992, o lançamento de Sprite Lima-Limão inovou com o lançamento de um novo sabor refrescante, que logo conquistou os consumidores. Em 2005, a família foi ampliada com o lançamento de Sprite Zero.</p>	<p>O nome Sprite tem origem na literatura juvenil americana, onde significa um toque mágico associado aos conceitos de alegria, espontaneidade e prazer, bem característicos do público jovem e adolescente de 12 a 19 anos.</p>



<p>Del Valle Mais</p> 	<p>Em 2006, a Coca-Cola Brasil uniu a força internacional de Minute Maid com a recém-adquirida empresa Sucos Mais, dando origem a marca Minute Maid Mais. Em 2007, Del Valle passou a fazer parte do portfólio da <i>The Coca-Cola Company</i>, após uma enorme negociação internacional. Dois anos depois, em 2009, a Coca-Cola Brasil uniu a qualidade e tradição das marcas líderes em um Néctar de frutas pronto para beber, Del Valle Mais.</p>	<p>Del Valle Mais é ideal para toda a família.</p>
<p>Del Valle Kapo</p> 	<p>Líder no segmento infantil, Kapo foi lançado pela Coca-Cola Brasil em 2001 e passou a fazer parte da Família Del Valle em 2009. Com a unificação das marcas Del Valle e Kapo, além das bebidas de frutas e do achocolatado, seu portfólio passou a contar também com uma nova linha de néctares para deixar o lanche das crianças ainda mais completo.</p>	<p>Del Valle Kapo é destinado ao público infantil, entre 4 e 11 anos. Sua comunicação é dirigida às mães de 25 a 45 anos.</p>
<p>Del Valle Frut</p> 	<p>Lançado em 2009, Del Valle Frut é a opção mais refrescante da família Del Valle. Disponível nos sabores Uva, Limão, Tangerina e Citrus, a bebida traz uma proposta de sabor adulto e um design de embalagem mais arrojado.</p>	<p>Del Valle Frut foi especialmente desenvolvido para os jovens adultos, homens e mulheres entre 19 e 39 anos.</p>
<p>Del Valle Laranja Caseira</p> 	<p>Del Valle Mais Laranja Caseira é um néctar sem conservadores ou corantes, feito a partir de laranjas maduras. Ele tem o sabor e os 'gominhos' da laranja com o aroma da fruta fresca. Além disso, é tratado termicamente, através de um cuidadoso processo que viabiliza o envasamento asséptico do produto e mantém o sabor da laranja por mais tempo. Laranja Caseira contém 67% de suco, um teor elevado para néctares regulares de laranja.</p>	<p>Del Valle Mais Laranja Caseira é ideal para toda a família. Foi pensado para oferecer a experiência mais próxima da que se tem ao tomar um suco feito em casa.</p>

<p>Del Valle Limão &amp; Nada e Del Valle Maracujá &amp; Nada</p> 	<p>Limão &amp; Nada e Maracujá &amp; Nada compõem uma nova linha da família Del Valle e são feitos de suco das frutas consideradas mais refrescantes, por isso se adequam muito bem às refeições. A linha Del Valle Mais é composta por néctares de fruta e por serem nutritivos, têm maior afinidade com a ocasião de café da manhã.</p>	<p>O público-alvo de Del Valle Limão &amp; Nada e Del Valle Maracujá &amp; Nada são adultos, especialmente mães.</p>
<p>Aquarius Fresh</p> 	<p>Aquarius Fresh é um refrigerante de baixa caloria, levemente gaseificado, que desperta todos os sentidos. Com sabores suaves e as cores das frutas, refresca a vida de um jeito divertido e gostoso.</p>	<p>Pessoas de 30 a 39 anos, que buscam sabor e leveza em uma única bebida.</p>
<p>Matte Leão</p> 	<p>Marca genuinamente brasileira validada através de gerações, foi adquirida pela Coca-Cola Brasil em 2007. Preparada com o natural e mais puro extrato da erva-mate, proveniente da infusão de folhas cuidadosamente selecionadas que revelam o autêntico sabor em uma bebida natural e inigualável. Matte Leão vai buscar nas raízes do Brasil uma bebida revigorante, de extraordinário sabor, que carrega referências das nossas origens e de hábitos simples e saudáveis.</p>	<p>Jovens e adultos que desfrutam do sabor único e natural do Matte Leão.</p>
<p>Ice Tea Leão</p> 	<p>Presente no mercado brasileiro desde fevereiro de 2010, Leão Ice Tea é um chá refrescante e muito gostoso que vai bem a qualquer hora do dia. Preparado a partir das folhas da <i>Camellia sinensis</i>, tem sabor surpreendentemente leve e equilibrado.</p>	<p>Jovens adultos de 25 a 35 anos que procuram uma alternativa leve e refrescante.</p>

<p>Burn</p> 	<p>Lançado pela primeira vez na Austrália durante as Olimpíadas de 2000, Burn chegou ao Brasil em 2001. É um <i>energy drink</i> com efeito estimulante que aumenta o estado de alerta para a mente e para o corpo. Seu grande diferencial está na combinação de ingredientes como a taurina e o guaraná, além da cafeína.</p>	<p>Burn é o energético da Coca-Cola destinado a jovens entre 25 e 39 anos, que gostam de agitar e curtir a noite.</p>
<p>Gladiator</p> 	<p>A bebida energética Gladiator chegou ao Brasil em 2009 trazendo uma proposta diferente dentro do segmento: trazendo ingredientes como guaraná e cafeína, a bebida é destinada aos ‘gladiadores de verdade’, consumidores a manterem o pique para prosseguirem, durante o dia inteiro, suas rotinas intensas de trabalho e estudo.</p>	<p>Gladiator é destinado a jovens adultos que possuem uma rotina intensa.</p>
<p>Schweppes</p> 	<p>A marca Schweppes foi criada em 1783, na Inglaterra. Em 1969, a empresa fundiu-se ao Cadbury Group formando a Cadbury Schweppes. Em 1991, lançou no Brasil a Schweppes Tônica. Em 1999, a Cadbury Schweppes foi adquirida pela <i>The Coca-Cola Company</i>. Logo depois, em abril de 2000, Schweppes Tônica, Club Soda e Citrus passaram a ser produzidos no Brasil e distribuídos em todo o território nacional.</p>	<p>Informação não disponibilizada pela empresa.</p>

#### QUADRO 5: PORTFÓLIO DOS PRODUTOS COCA-COLA COMERCIALIZADOS NO BRASIL

**FONTE:** Coca-Cola Brasil. Disponível

em: <[http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=3&secao=36&conteudo=120&qtd\\_conteudos=20](http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=3&secao=36&conteudo=120&qtd_conteudos=20)>. Acesso em: 15 nov. 2012.

### 3.5.2 PREÇO

“O preço é a única variável mercadológica que gera receita e sua importância na gestão de marketing é crescente” (ZENONE, 2011, p. 24-25).

Enquanto elemento do composto de marketing, o preço cobra do consumidor uma contrapartida pelo que a empresa o oferece, seja produto ou serviço. Assim, dentro dessa relação de troca, a empresa obtém parte do valor proporcionado ao cliente sob forma de recompensa monetária (BARBOSA; SILVA, 2010, p. 4).

“Também é possível considerar o preço como um diferencial competitivo, podendo atrair ou afastar o cliente, posto que impacta diretamente nas decisões de compra, no comportamento da concorrência e na rentabilidade do negócio” (NOBLE, 1999 apud BARBOSA; SILVA, 2010, p. 4).

Para que o preço se torne competitivo, se faz preciso utilizar métodos distintos de empresa para empresa. (BARBOSA; SILVA, 2010, p. 4-5), ressaltam que “neste sentido, o método de determinar o preço se diferencia entre as empresas, ainda que seja resguardada a preocupação com a demanda dos clientes, com os custos e com os preços dos concorrentes”.

Dentre os diversos métodos de precificação, (KOTLER; KELLER, 2006) ressaltam que o preço de *mark-up*, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, determinação de preços com base no valor, determinação de preços de mercado e determinação de preços por leilão, são os mais comumente utilizados.

Neste aspecto, (BARBOSA; SILVA, 2010, p. 5), corroboram enfatizando que:

O preço de *mark-up*, também conhecido como custo mais margem, é fixado pelo acréscimo de uma margem ou percentual ao custo total da unidade do produto. Na determinação de preço de retorno-alvo, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI. Por outro lado, no preço com base no valor, as empresas conquistam clientes fiéis cobrando um preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade. No método do preço baseado na concorrência, também conhecido como preço de mercado, as decisões de apreçamento se orientam, principalmente pelos preços praticados pelos concorrentes. Para tanto, a empresa sempre busca examinar se o preço é suficiente para cobrir custos e gerar os lucros por ela pretendidos.

Há também estratégias diferenciadas de adequação de preços à demanda dos consumidores e às necessidades da empresa, dentre os modelos de adequação se destacam o preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório (KOTLER; KELLER, 2006).

(BARBOSA; SILVA, 2010, p. 5), complementam:

O preço geográfico - método de estabelecer preços que variam de clientes para clientes, em diferentes locais e países; preço com descontos e concessões – empresas ajustam seus preços e dão descontos e concessões por pagamento antecipado; preço promocional – as empresas podem utilizar várias técnicas de determinação de preços para estimular as compras antecipadas; preço discriminatório ou diferenciado – empresa vende um produto ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos.

Um estudo feito em 2011, mostrou que o preço da Coca Cola em lata de 350ml e a Coca Cola Pet de 2lts no estado do São Paulo é um mais caros do mundo, como mostra no quadro abaixo:

Preço da lata de Coca-Cola (350 ml)		
Cidade	Supermercado	Custo
Tóquio (Japão)	Jusco	R\$ 2,32
São Paulo (Brasil)	Pão de Açúcar	R\$ 1,70
	Sonda	R\$ 1,68
Buenos Aires (Argentina)	Coto	R\$ 1,47
Londres (Reino Unido)	Tesco	R\$ 1,28
Nova York (EUA)	D'Agostino	R\$ 1,16
Santiago (Chile)	Lider	R\$ 1,04
Paris (França)	Carrefour	R\$ 0,99
Cidade do México (México)	Superama	R\$ 0,98
Fonte: Professor Alcides Leite / Trevisan		

#### **QUADRO 6: PREÇO DA COCA COLA LATA**

Fonte: disponível <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/planeje-suas-financas/noticia/2244255/preco-coca-cola-sao-paulo-dos-maiores-mundo>> Acesso em 02 Mar 2013.

Preço da garrafa PET de Coca-Cola (2 litros)		
Cidade	Supermercado	Custo
Tóquio (Japão)	Jusco	R\$ 5,40
Londres (Reino Unido)	Tesco	R\$ 5,05
São Paulo (Brasil)	Sonda	R\$ 4,71
	Pão de Açúcar	R\$ 4,48
Paris (França)	Carrefour	R\$ 4,30
Buenos Aires (Argentina)	Coto	R\$ 4
Santiago (Chile)	Lider	R\$ 3,82
Nova York (EUA)	D'Agostino	R\$ 3,54
Cidade do México (México)	Superama	R\$ 2,22
Fonte: Professor Alcides Leite / Trevisan		

#### **QUADRO 7: PREÇO DA COCA COLA PET 2LT.**

Fonte: Disponível <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/planeje-suas-financas/noticia/2244255/preco-coca-cola-sao-paulo-dos-maiores-mundo>> Acesso em 02 Mar 2013-03-02

### **3.5.3 PROMOÇÃO**

A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532).

Ainda segundo os autores (2006, p. 532-533), a comunicação de marketing possibilita que os consumidores, possam “conhecer ou ver como e por que um produto é usado, por qual tipo de pessoa, quando e onde; podem receber informações sobre quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam”.

Desta forma, a comunicação de marketing permite que tanto as empresas quanto as marcas conectem-se a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Criando assim, um posicionando e uma imagem da marca na memória destes consumidores, além de que, a comunicação de marketing pode contribuir para a formação do *brand equity* (KOTLER; KELLER, 2006).

Dentre as ferramentas utilizadas no composto promocional, (ZENONE, 2011, p. 29) contempla as seguintes: “venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas. A empresa utiliza esses instrumentos para desenvolver estratégias visando aproximar a demanda da oferta, isto é, atrair o consumidor para seu produto”.

Por fim, (BARBOSA; SILVA, 2010, p. 5) reforçam que:

Em termos práticos, a comunicação de marketing é utilizada para aumentar as vendas e lucros, para informar os mercados sobre produtos, marcas, lojas ou organizações; para construir imagens positivas; para identificar clientes potenciais; para aumentar a cooperação entre membros do canal; para criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidade e conquistar a sua lealdade.

Abaixo vamos ver um pouco da sua história contada através da publicidade, realmente é impressionante a capacidade da Coca Cola de vender cada vez mais um produto que é visto como prejudicial a saúde, mas satisfaz milhões de consumidores ao redor do mundo.

No início podemos notar o uso de mulheres em suas propagandas, e sempre com expressão de felicidade.





Anos 30



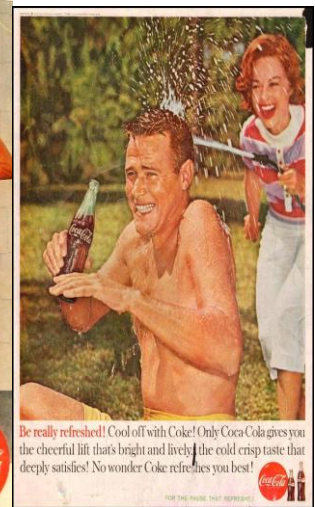
Anos 40



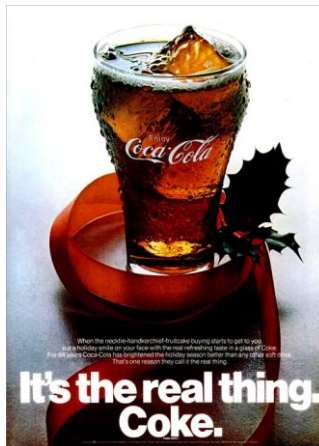
Anos 50



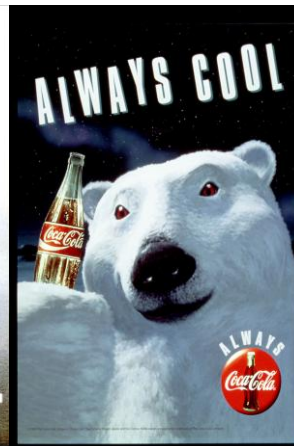
Anos 60



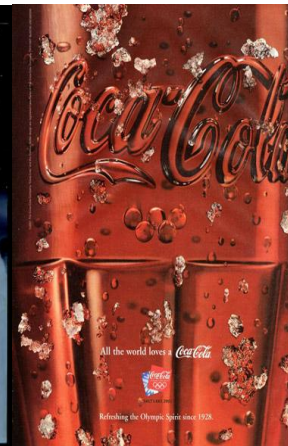
Anos 70



Anos 90



Ano 2002 Salt Lake



Ano 2008 - Nostalgia



2008 - Lado Coca Cola da Música



2009 – Abra a Felicidade



2009 – Pixel Art



**FIGURA 25: A HISTÓRIA DA PUBLICIDADE DA COCA COLA**

Fonte: Disponível: < <http://www.deslgnon.com/2012/08/coca-cola-e-sua-historia-contada-por-propagandas-2/>>

Acesso em 02 Mar 2013.

Do início da sua criação até meados dos anos 50, é possível observar que a Coca Cola trabalhou para firmar a sua marca no mercado e na mente dos seus consumidores, a empresa soube maneira inteligente posicionar a marca, não se esquecendo de “vender” o conceito de felicidade.

#### Coca Cola na Copa do Mundo no Brasil

A Coca Cola e a FIFA possuem uma longa parceria, a empresa é a patrocinadora oficial do evento, que desta vez será realizado no Brasil no ano de 2014, no site <http://futebol.cocacola.com.br/> encontramos toda a ação que a empresa está fazendo para promover o evento.

Com a ação de marketing “O Mascote também é nosso” a Coca Cola patrocinou a escolha do mascote para a Copa do Brasil.





**FIGURA 26: MASCOTE DA COPA DO MUNDO NO BRASIL 2014 – FULECO**

Fonte: Disponível em: [http://www.correiodoestado.com.br/noticias/mascote-da-copa-2014-recebe-nome-de-fuleco\\_167257/](http://www.correiodoestado.com.br/noticias/mascote-da-copa-2014-recebe-nome-de-fuleco_167257/) - acesso em 02 Mar 2013.

### Os Mascotes da Copa



**FIGURA 27: MASCOTE DE TODAS AS COPAS DO MUNDO**

Fonte: Disponível em: <http://jaehcamisetas.com/jaehblog/index.php/2010/06/10/conheca-os-mascotes-das-copas-desde-1966/> - Acesso 02 Mar 2013

### 3.5.4 PONTO DE VENDAS

O estudo dos canais de distribuição revela o esforço da empresa para disponibilizar seus produtos de forma mais conveniente possível para o consumidor. Conceitualmente, os canais de marketing devem traduzir as estratégias da empresa para aproximar seus produtos da demanda (ZENONE, 2011, p. 27).

(BARBOSA; SILVA, 2010, p. 6), destacam, que nestes canais e redes há alguns atores a serem reconhecidos:

- Os comerciantes (atacadistas e varejistas que adquirem o direito sobre os produtos e revendem);
- Os representantes (buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante sem possuir direitos sobre os produtos);
- E os facilitadores (apoiam o processo de distribuição, mas nem têm direitos e tampouco negociam os produtos).

Em suma, os autores (2010, p. 6-7) enfatizam que:

Vale lembrar que a função do canal de distribuição não se resume a entregar o produto ao cliente; ao viabilizar a compra e a venda de produtos de vários fabricantes e criar trocas, o canal desempenha funções transacionais. Ao mover bens e combiná-los em quantidades que os tornem fáceis de comprar, o canal demonstra sua função logística. Quando torna os processos de compra e venda por meio de financiamento de transações, gradação de produtos e coleta de informações de marketing, então o canal desempenha função de facilitação. Os tipos básicos de canais disponíveis são direto, sem a presença de intermediários, ou indireto, que inclui um ou mais intermediários.

A Coca Cola está presente em mais de 1 milhão de pontos de vendas, composto por 17 fabricantes, mas a sua filial aqui no Brasil, considerada quase um produto onipresente, pois é muito difícil ir em um lugar e não encontrar uma coca cola, a empresa não encontra grandes obstáculos na produção e nem na distribuição de seus produtos.

Com relação às embalagens são selecionadas de acordo com cada ponto de vendas, foram criadas novos modelos de embalagens para que possa atender o maior de número da necessidade do consumidor.

A empresa possui mapeados mais de 80 tipos diferentes PDVs e para cada um deles, existe uma lista pré determinada, onde constam quais equipamentos, comunicação será utilizado para cada tipo de lugar, além de determinarem qual será o tipo de promoção e produto.

Abaixo imagens de um ponto de vendas preparado para o Natal em Recife em 2010.



**FIGURA 28: PONTO DE VENDAS COCA COLA**

FONTE: Disponível: < <http://www.infinitopromo.com.br/portfolio/natal-cocacola-pdv/>> Acesso em 02 Mar 2013.

### 3.5.5 PÚBLICO ALVO

Podemos citar que a Coca Cola é uma das poucas marcas que tem um target tão diferente, ela não tem um público específico consumidor de seus produtos, ou seja, seu público alvo são “todos os consumidores”.

A Coca Cola busca se comunicar com todos, crianças, jovens, adultos, idosos, sem fazer distinção de classe social e/ou idade, porém, tem um esforço maior em comunicação com o público jovem, que certamente passará o longo de sua vida sendo consumidor da Coca Cola.

A empresa busca investir em campanhas específicas para cada grupo, mulheres, mães, idosos, jovens, entre outros. Os jovens por estarem em constante mudança exigem um pouco mais da empresa em ações que os façam optar sempre por seus produtos.

Concluo dizendo que o maior desafio no meu ponto de vista para a Coca Cola é conseguir atender a necessidade de consumidores que estão em constantes mudanças, se anteciparem as suas necessidades, antes mesmo delas existirem e com isso manter a marca sempre líder em seu segmento e primeira na mente do consumidor.

### 3.6 FINANÇAS

*Tradução livre do autor:*

<i>Em 31 de Dezembro (em milhões, exceto dados por ação)</i>	<b>2011</b>	<b>2010<sup>1</sup></b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>RESUMO DAS OPERAÇÕES</b>					
<i>Receita Operacional Líquida</i>	<b>46,542</b>	<b>35,119</b>	<b>30,990</b>	<b>31,944</b>	<b>28,857</b>
<i>Lucro atribuível aos acionistas da The Coca-Cola Company</i>	<b>8,572</b>	<b>11,809</b>	<b>6,824</b>	<b>5,807</b>	<b>5,981</b>
<b>DADOS POR AÇÃO</b>					
<i>Lucro Líquido Básico</i>	<b>3.75</b>	<b>5.12</b>	<b>2.95</b>	<b>2.51</b>	<b>2.59</b>
<i>Renda Líquida Diluída</i>	<b>3.69</b>	<b>5.06</b>	<b>2.93</b>	<b>2.49</b>	<b>2.57</b>
<i>Dividendos em dinheiro</i>	<b>1.88</b>	<b>1.76</b>	<b>1.64</b>	<b>1.52</b>	<b>1.36</b>
<b>DADOS DO BALANÇO PATRIMONIAL</b>					
<i>Ativos Totais</i>	<b>79,974</b>	<b>72,921</b>	<b>48,671</b>	<b>40,519</b>	<b>43,269</b>
<i>Dívida de Longo Prazo</i>	<b>13,656</b>	<b>14,041</b>	<b>5,059</b>	<b>2,781</b>	<b>3,277</b>

<sup>1</sup> Inclui o impacto da aquisição da Companhia de negócios da CCE, América do Norte e da venda de nossas operações de engarrafamento norueguês e sueco para CCE Novo. Essas ambas operações ocorreram em 2 de outubro de 2010. Esta informação também inclui o impacto da desconsolidação de certas entidades, principalmente operações de engarrafamento, em 1 de janeiro de 2010, como resultado da adoção da Companhia de nova orientação contábil emitido pelo Financial Accounting Standards Board (FASB). Consulte a Nota 1 e Nota 2 de Notas das Demonstrações Financeiras Consolidadas.

### 3.7 CONCORRENTES

Datamark classifica refrigerante como uma “bebida carbonatada, não alcoólica, pronto para beber, usado como matar a sede, cujos ingredientes básicos são água purificada, açúcar ou edulcorantes, extratos de frutas ou essências e dióxido de carbono. Inclui as versões *diet* e *light*”.

Utilizando-se da conceituação acima apresentada e, sendo a Coca-Cola em sua essência uma empresa fabricante de refrigerante a base de cola. Enquadram-se como concorrentes as empresas fabricantes de refrigerantes de cola, como dos demais sabores existentes.

O Quadro 6 destaca tanto os concorrentes diretos da marca, ou seja, aqueles que também fabricam refrigerantes a base de cola, como os concorrentes indiretos, aqueles que produzem refrigerantes a base de outros sabores. São destacados os concorrentes externos, como os próprios produtos da marca que entram em concorrência.

FABRICANTE	MARCA	SABOR
Coca-Cola	Coca-Cola	Cola
	Fanta	Laranja, Uva, Maracujá
	Sprite	Limão
	Schweppes	Citrus, Tônica
Ambev	Antarctica	Guaraná
	Sukita	Laranja
Pepsico	Pepsi	Cola
Convenção	Convenção	Guaraná (tubaína)
Ragi	Dolly	Maçã, Uva, Cola, Limão, Laranja, Guaraná, Citrus

**QUADRO 8: CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.8 NEGÓCIOS COMPLEMENTARES<sup>5</sup>

#### A marca na moda

As coleções da Coca-Cola *Clothing*, resultado de um licenciamento feito em 2004 da marca Coca-Cola para o grupo AMC Têxtil (presente em toda América Latina, e proprietário de marcas famosas como a Colcci), são direcionadas para um público jovem e moderno, com peças criativas e completamente diferentes do usual, já que todas são inspiradas no universo da marca mais conhecida do mundo e a silhueta da inconfundível garrafinha, estampada em formas inéditas e coloridas. São camisetas e blusinhas em malha, minissaias, jaquetas e calças em jeans estonados e customizados, misturados a acessórios como bonés, bolsas e cintos, tudo com um toque moderno e diferente.

Em 2008 desfilou, pela primeira vez, sua nova coleção no Fashion Rio. Neste mesmo ano lançou sua primeira campanha publicitária no mercado. Todos os lançamentos da grife são pré-aprovados pela Coca-Cola de Atlanta. Atualmente as coleções são comercializadas em mais de 500 lojas multimarcas no Brasil, além de 8 lojas próprias.

<sup>5</sup> Mundo das marcas. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/coca-cola-always.html>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

## O museu

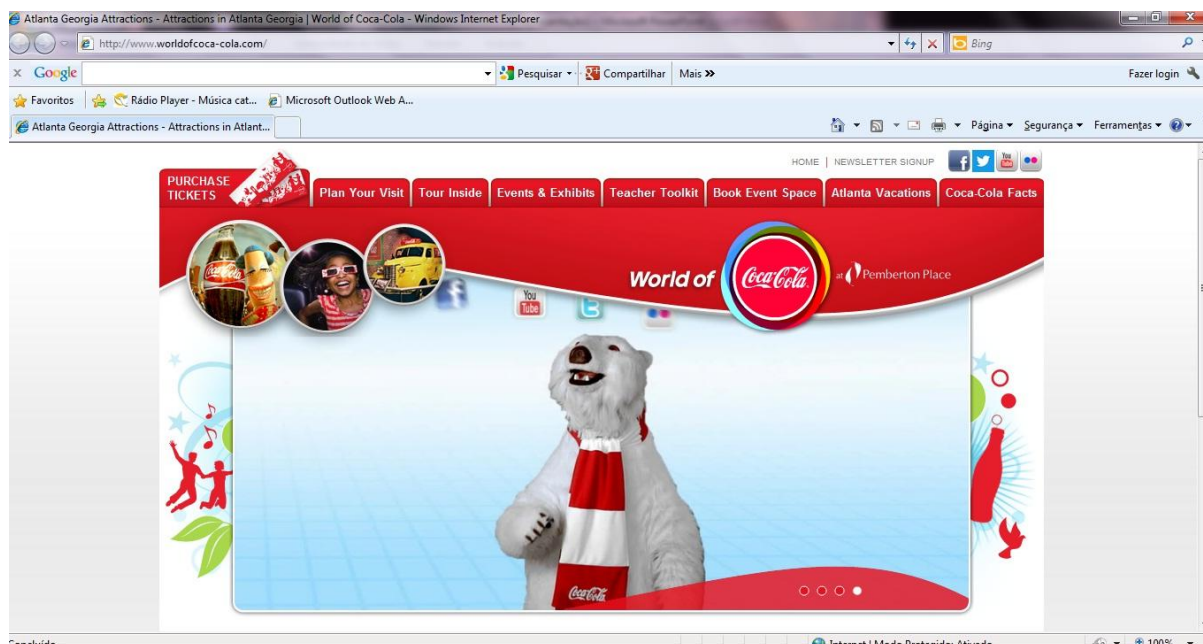
Só falta a Disney inventar seu próprio refrigerante, porque a Coca-Cola já criou seu próprio parque temático. O *World of Coca-Cola*, inaugurado no dia 24 de maio de 2007 na cidade de Atlanta, é uma mistura de museu interativo e parque temático que celebra a ‘criatividade, a inovação e os bons momentos’ da marca mais conhecida do mundo. A palavra ‘New’ foi utilizada inicialmente no nome, pois havia outro museu da marca, inaugurado em 1990, bem mais modesto, tanto em tamanho quanto em acervo, que fechou as portas no dia 7 de abril de 2007.

O novo museu temático, entre outras coisas, possui o maior acervo de artefatos e lembranças desse que é um dos grandes ícones da cultura americana e mundial. O divertido passeio alimenta a ideia da ‘magia’ em torno da bebida, posicionamento de marketing bastante visível na exibição dos filmes publicitários de diversos países em uma das salas do museu. Dos mais antigos aos mais novos, todos têm o apelo emotivo em comum. Uma das partes mais interessantes é a exposição de artistas consagrados como Andy Warhol e Steve Penley com obras onde as icônicas garrafas do refrigerante são utilizadas como tema central e referência principal. Para quem deseja acompanhar os principais feitos da Coca-Cola, o lugar a ir dentro do museu é o *Milestones of Refreshment*, uma linha do tempo dividida em 10 galerias que mostram os principais momentos do refrigerante desde sua criação.

Além disso, é possível acompanhar o processo de engarrafamento do produto. Sem esquecer, é claro, da presença do urso polar que recepciona todos os visitantes. O museu conta ainda com uma sessão de vídeo em 4D (chamado ‘*In Search of the Secret Formula*’), uma mini fábrica e um salão de degustação, onde é possível experimentar mais de 60 refrigerantes da empresa, além de Coca-Cola direto da fonte. Entre as novas atrações do museu está o cofre que guarda a fórmula secreta do refrigerante mais famoso do mundo. Antes a fórmula ficava guardada em um banco, mas foi trazida para o museu e foi criado um novo espaço dedicado a ela. Nesse espaço o visitante ainda aprende sobre todas as lendas que envolvem a criação da bebida.

O museu foi construído para ser um ponto turístico da cidade, mas é inevitável sentir um ar de ação promocional. Acessando o [www.worldofcoca-cola.com](http://www.worldofcoca-cola.com), pode-se conhecer o local através de um tour virtual, comprar entradas, que custam US\$ 16 para adultos e US\$ 12 para crianças, e visitar a loja *on-line* com centenas de produtos que estampam a marca mais famosa do mundo.





**FIGURA 29: SITE WORLD OF COCA COLA**

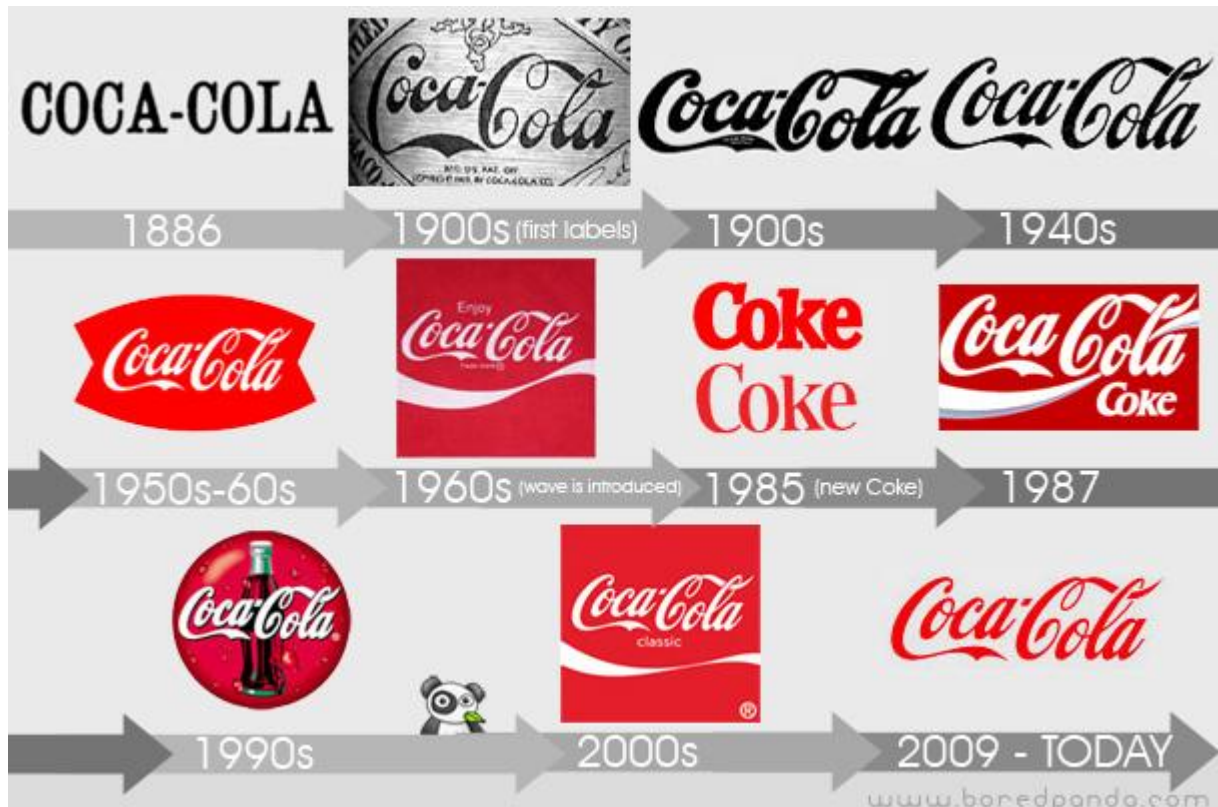
FONTE: Disponível: <http://www.worldofcoca-cola.com/> - Acesso 27 fev. 2013.

### 3.9 EVOLUÇÃO DO LOGO

A Coca Cola é uma marca que dispensa qualquer tipo de apresentações, e isso é possível ver ao longo da sua história, é uma marca conhecida mundialmente em mais de 200 países.

O logotipo oficial da Coca Cola apareceu pela primeira vez no ano de 1886, e não era de forma escrita, e sim como um slab serif e robusto sans serif, em meados do ano de 1887 que Frank Robinson, contador da Coca-Cola, desenhou os primeiros traços do logotipo escrito Spenceriano que todos nós conhecemos.

Durante toda a sua existência podemos notar que aos poucos a logo foi ganhando novas formas, em 1960, a onda foi introduzido, hoje um onipresente visual, quando Lippincott Mercer foi encarregado de fazer a identidade da Coca-Cola mais consistente, apesar dessas mudanças é visivelmente possível perceber que a logo da Coca-cola é muito similar ao que era 124 anos atrás.



**FIGURA 30: EVOLUÇÃO DO LOGO TIPO DA COCA COLA**

FONTE: Disponível: <http://forum.imasters.com.br/topic/402235-21-evolucoes-de-logotipos-mundiais-bem-conhecidos/> - acesso 27 fev. 2013

Algumas Variações do Logo pelo mundo.



**FIGURA 31: VARIAÇÕES DA LOGO PELO MUNDO**

Fonte: Disponível: <http://logotomia.com.br/crie/marcas-de-sucesso-coca-cola/> - acesso em 27 fev 2013.



### 3.10 SLOGAN COCA COLA

Como exemplifica (PEREZ, 2004, p. 87) em seu livro ‘Signos da marca’, e em parte, objeto de estudo da presente pesquisa “a Coca-Cola *Company* tem em seu slogan uma grande arma de fixação da imagem da marca”.

A seguir apresentam-se alguns *slogans* utilizados pela marca Coca-Cola, no Brasil (PEREZ, 2004, p. 88):

- Até 1942 – Deliciosa e refrescante;
- 1942-1950 – A pausa que refresca;
- 1951-1965 – Isto faz um bem;
- 1966-1971 – Tudo vai melhor com Coca-Cola;
- 1972-1976 – Isso é que é, Coca-Cola;
- 1977-1982 – Coca-Cola dá mais vida;
- 1983-1989 – Coca-Cola é isso aí! (do original *Enjoy Coca-Cola*);
- 1989-1993 – Emoção pra valer!;
- 1993-1999 – Sempre Coca-Cola;
- 2000-2001 – Curta Coca-Cola (do original *Enjoy Coca-Cola*);
- 2001 – Gostos é viver...;
- 2002 – Essa é a real.
- 2009 – Abra a Felicidade

Como visto anteriormente com os *slogans* da Coca-Cola é perceptível que “o slogan faz parte do discurso da empresa e é entendido como sua identidade, constituindo um dos fortes elementos que contribui para a formação da imagem da empresa junto ao *target*” (PEREZ, 2004, p. 89).



**FIGURA 32: EVOLUÇÃO DA SLOGANS COCA COLA**

**FONTE:** Disponível: <http://www.dmmarketingdigital.com/slogans-coca-cola/> - acesso em 27 fev 2013

#### 4 A MARCA COCA-COLA ZERO



**FIGURA 33: COCA COLA ZERO**

FONTE: Disponível em: [http://logos.wikia.com/wiki/Coca-Cola\\_Zero](http://logos.wikia.com/wiki/Coca-Cola_Zero) - Acesso em 28 Fev 20123.

A Coca-Cola Zero foi lançada em 2005 nos Estados Unidos, como um aprimoramento da Coca-Cola Diet. Em 2007 chegou ao país, inicialmente em Porto Alegre. Hoje, já está disponível em todo o território nacional e faz sucesso. A Coca-Cola Zero é uma das novas marcas do portfólio Coca-Cola, posicionada para atender um público jovem, que não quer abrir mão do sabor único de Coca-Cola, mas busca uma alternativa sem açúcar. A Coca-Cola Zero proporciona o mesmo sabor de Coca-Cola sem adição de açúcares.

Ainda, conforme salientando na justificativa metodológica, a tendência de consumir alimentos com baixo valor calórico tem aumentado a demanda por refrigerantes *light* e *diet*, nos últimos anos. Tendo então, como proposta analisar quais são as possibilidades de interação em ações nas mídias (*on-line* e *off-line*) em prol da promoção da segmentação da presente marca.

Precisamos nos atentar ainda, de que quando desenvolvemos campanhas promocionais para marcas que possuem alta representatividade emocional na vida de seus consumidores qualquer detalhe considerado inadequado para os mesmos podem causar grandes transtornos, muitas vezes, podendo até causar a vida de um produto. Fazendo um breve paralelo, apresento-lhes o caso da New Coke.

(KLOTTER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010, p. 57) ressaltam: quem não se lembra da história da New Coke, em 1985?

Em menos de três meses, a New Coke foi retirada do mercado devido à reação violenta dos consumidores. Tal reação, porém, não teve a ver com o novo sabor do refrigerante. Em meados da década de 1980, a Coca-Cola já fazia parte da cultura pop nos Estados Unidos. Os consumidores sentiam-se ligados à marca e à sua famigerada fórmula secreta. A New Coke acabava com essa ligação e, portanto, os consumidores rejeitaram o lançamento do novo produto. Já no Canadá, a situação foi

diferente. A New Coke teve boa aceitação no país porque lá a Coca-Cola não era um ícone. Nos Estados Unidos, o fracasso teve um custo alto, mas por meio desse episódio a Coca-Cola teve certeza de que os consumidores estavam protegendo a marca.

Os autores enfatizam ainda, que o insucesso desta nova ação promocional da Coca-Cola, principalmente nos Estados Unidos se deu, pois, para os autores “a Coca-Cola é um símbolo da felicidade americana” (2010, p. 58). Este símbolo se dava, pois:

A marca popularizou a imagem de um Papai Noel sorridente na década de 1930. A canção de 1971 *I'd Like to Teach the World to Sing* ensinava os americanos a serem felizes em uma época turbulenta. [...] Para a Coca-Cola, a New Coke estava criando um novo sabor para vencer a guerra das colas contra a Pepsi. Mas, para os consumidores, mexeu com o segredo por trás do símbolo de sua felicidade. Boas notícias para a Coca-Cola: seus consumidores acreditavam veementemente na missão de felicidade da marca.

Ainda, segundo os autores, quando ocorreu o fato da New Coke, para muitos especialistas de marketing o insucesso era decorrente do fracasso no desenvolvimento do produto. Para os autores o que houve não era um fracasso no desenvolvimento, mas uma interpretação equivocada sobre as pesquisas de mercado, o que resultou em mais um equívoco quanto às necessidades e aos desejos dos consumidores. O verdadeiro erro se deu, pois a empresa não entendeu sua própria missão tão bem quanto fizeram seus consumidores. O sabor da nova Coca-Cola descaracteriza a marca, logo descaracterizaria toda a simbologia transmitida pela mesma por várias décadas.

O insucesso inquirido acima demonstra no caso da Coca-Cola, que a missão da marca agora passa a ser missão de seus consumidores também. “O que as empresas podem fazer é alinhar suas ações com a missão da marca” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 59).

Desta forma, a presente pesquisa averiguou as três últimas ações promocionais da Coca-Cola Zero realizadas no país: ‘Prove que é possível’, ‘Quanto mais zero melhor’ e ‘Descubra sua coca-cola zero’, ambas realizadas para segmentar público, promover a marca e o produto, aumentar sua participação de mercado, sua receita e como salientam Hernandez; Costa; Marangoni (2010) promover a marca-mãe também.

#### 4.1 PROVE QUE É POSSÍVEL

Em 2009, a Coca-Cola Zero lançou no país a campanha com o conceito ‘prove que é possível’. Esta campanha tinha como proposta desafiar os jovens a ‘quebrar barreiras’ e provar que o que parece impossível pode se tornar real, a exemplo da própria marca, que provou que era possível juntar o sabor de Coca-Cola e não ter adição de açúcares.

Nos vídeos criados para a campanha, a temática era centrada em momentos em que aparentemente era impossível uma solução e ao tomar uma Coca-Cola Zero, as coisas começavam a se tornar possíveis. Os links a seguir mostram alguns dos vídeos realizados, mostrando que o ‘impossível é possível’. (<http://www.youtube.com/watch?v=jmV5IEblMOK>; <http://www.youtube.com/watch?v=tamLSRKwuOU>).

Dentre as ações promocionais criadas, três se ressaltaram perante as demais. Sendo elas:

Pirâmide invertida: a ação foi realizada nos PDVs (ponto-de-vendas), em supermercados escolhidos, onde com um display com garrafas e latas de refrigerante no formato de uma pirâmide invertida a marca promovia seu produto. Esta foi uma ação realizada tanto no Brasil como em outros países. A Figura 34 demonstra como era este display.



**FIGURA 34: PIRÂMIDE INVERTIDA COCA-COLA ZERO**

Fonte: mmzuno. Disponível em: <<http://www.mmzuno.com.br/blog/?p=1536>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

Leilão Impossível: a segunda ação, o leilão, materializava mais uma vez o conceito da campanha de provar que ‘o impossível é possível’. Ao contrário dos vídeos promocionais e da primeira ação (a pirâmide invertida), nesta ação a participação era dos consumidores era imprescindível, onde poderiam vivenciar experiências que seriam impossíveis.

A essência da ação era um ‘leilão impossível’, onde durante uma semana o candidato vencedor do leilão levaria uma vida de milionário.

Para ser selecionado, o participante deveria postar lances inimagináveis, como depilar todos os pelos do corpo ou doar a coleção de discos. Os candidatos serão votados pelo público nas redes sociais. Os dez primeiros formarão um ranking e serão avaliados por um júri de VJs da MTV, que apontará o lance mais impossível (BRASAL).

Game – ‘prove que é possível’: por fim, a terceira grande ação desta campanha foi à ação promocional que transformou a vida de um jovem em game, em uma espécie de *reality show* digital.

“Na presente ação promocional na internet, os candidatos deveriam sugerir um roteiro inspirado em suas próprias histórias pessoais, determinando o desafio, os personagens principais e o desenrolar da trama” (PROMO VIEW, 2010).

#### 4.2 QUANTO MAIS ZERO MELHOR

Pegando o gancho da primeira, está segunda ação promocional, denominada ‘quanto mais zero, melhor’ salientava que dentro da impossibilidade de algo acontecer (campanha 4.1), quais eram as possibilidade do que o possível pudesse se realizar.

Entre os vídeos promocionais Propmark (2011) salienta o intitulado ‘mecânico’, “o filme mostra um jovem que teve sua viagem interrompida com seu carro enguiçado. À beira da estrada, ele é surpreendido com experiências cada vez mais interessantes e improváveis, que aumentam a cada novo gole na sua Coca-Cola Zero”.



**FIGURA 35: CENAS DA AÇÃO PROMOCIONAL – MECÂNICO**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=-BAv9gu8ljQ&list=UULKpfX248O1WRS0KynNxMew&index=7>>.

A estratégia de comunicação contou também com ações na internet, desenvolvidas pela agência Gringo. O site do refrigerante e a tab da marca no MSN Messenger vão apresentar conteúdos relacionados ao comercial, como wallpapers, emoticons, papéis de parede e ringtones, além de exibirem o próprio (PROPMARK, 2011).

Na *fanpage* da marca no *Facebook* existe um aplicativo específico para esta ação, que, permite aos usuários compartilharem uma garrafa de Coca-Cola Zero virtual com amigos, e nas borbulhas que a garrafa solta, aparecerá uma imagem que foi marcante para quem estará recebendo o ‘presente virtual’.

As Figuras 36 e 37 mostram a interface do aplicativo e a outra o aplicativo sendo utilizado.



**FIGURA 36: APLICATIVO DA AÇÃO QUANTO MAIS ZERO MELHOR**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível na fanpage da marca no Facebook: <http://www.facebook.com/cocacolazero>.





**FIGURA 37: GARRAFA VIRTUAL COCA-COLA ZERO, QUANTO MAIS ZERO MELHOR**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível na fanpage da marca no Facebook: <<http://www.facebook.com/cocacolazero>>.

### 4.3 DESCUBRA SUA COCA-COLA ZERO

Em 2011, a Coca-Cola, após pesquisas realizadas no mercado, percebeu que 50% dos jovens australianos não consumiam o produto carro-chefe da marca há pelo menos um mês. (RENAUX, 2012; JORNALISMO PORTO NET, 2012). Partindo-se desta premissa resolveram fazer uma campanha para reverter esta constatação. A ‘*Share a Coke*’, foi à ideia encontrada para tentar reverter o quadro negativo que assolava a marca. A campanha consistia em:

A ideia principal era incentivar o contacto real entre as pessoas. Assim, convidaram os australianos a partilharem um refrigerante com outra pessoa. Como? Comprar uma Coca-Cola com o nome de alguém impresso. Foram impressos os 150 nomes mais populares da Austrália, entre os quais, Sophie, Kate, Phil, Matt, Chloe, Andrew ou Neil. No entanto, qualquer pessoa poderia ver o seu nome numa lata ou garrafa da Coca-Cola e assim partilhar o refrigerante de uma forma mais personalizada (JORNALISMO PORTO NET, 2012).

Complementando Renaux (2012) enfatiza que a ação consistiu de:

- Pesquisa de Mercado: uma pesquisa foi encomendada para mapear os ‘150 nomes mais populares’ entre o público alvo (faixa etária dos 20 aos 25 anos), na Austrália;
- Ponto de Venda: os nomes mais populares foram impressos em lotes de Coca-Cola, distribuídas em pontos de venda estratégicos. Ao invés do logo Coca-Cola, apareciam nomes de pessoas comuns, conforme apontou a pesquisa;
- Facebook: a fanpage australiana ganhou URL e aplicativo. Ali são exibidos os nomes mais populares e também pequenos *teasers*, anúncios em vídeo que mostram o estilo de vida de cada um dos nomes, ou seja, quem está por trás desse nome – criando vínculos fortes de identificação com o consumidor. No aplicativo, era possível customizar uma latinha com o nome de seu amigo (a) e compartilhar no *Facebook*. O aplicativo também mostra as diferentes facetas da vida de uma pessoa com o nome da campanha “*Share a Coke with...*” e frases de efeito como “Josh pulando, Josh feliz, Josh com amigos” em fotos marcantes, o que reforça o quanto somos sensíveis a imagens de outros seres humanos em situações simplesmente comuns e cotidianas, mas felizes;
- *Vimeo* e *Youtube*: as redes virais de vídeo ganharam edições milimetricamente pensadas para ‘viralizar’. Em um deles, a campanha é explicada como um todo. Em outros, as pessoas – ou os nomes – é que ganham o posto de protagonista. São os mesmos *teasers* que aparecem na *fanpage*, dando unidade à comunicação;
- *Outdoor* Interativo: um *outdoor* que processava mensagens de celular foi instalado em Sydney. Lá os usuários enviavam SMSs com seus nomes, que apareciam no *outdoor*, juntamente com a frase: “*Share a coke with...*”. A campanha também contava com mídia tradicional como TV, rádio, revista e jornal.

As Figuras 38,39 e 40 evidenciam o que foi a campanha australiana.



**FIGURA 38: NOMES NAS GARRAFAS DE COCA-COLA NOS PDVs**

Fonte: Da Vinci, 2012. Disponível em: <<http://www.programadavinci.com.br/post/depois-de-125-anos-a-coca-cola-mudou-o-nome-impresso-na-sua-garrafa>>. Acesso em: 3 dez. 2012.



**FIGURA 39: CAMPANHA SHARE A COKE**

Fonte: Da Vinci, 2012. Disponível em: <<http://www.programadavinci.com.br/post/depois-de-125-anos-a-coca-cola-mudou-o-nome-impresso-na-sua-garrafa>>. Acesso em: 3 dez. 2012.



**FIGURA 40: AÇÕES PROMOCIONAIS, CAMPANHA SHARE A COKE**

Fonte: Da Vinci, 2012. Disponível em: <<http://www.programadavinci.com.br/post/depois-de-125-anos-a-coca-cola-mudou-o-nome-impresso-na-sua-garrafa>>. Acesso em: 3 dez. 2012.

Percebendo o sucesso da ação ‘Share a Coke’ na Austrália, e dando continuidade na ação promocional ‘Quanto mais zero, melhor’ (Item 4.2) e, após um *benchmarking*, a Coca-Cola traz para o Brasil a presente ação.

Como propõe (CHIAVENATO, 2003) o *benchmarking* é o reconhecimento das melhores práticas de mercado. Adaptadas a circunstâncias legais, de mercado e de público locais. Esta prática pode se tornar eficaz. Buscando, desta forma, atingir maior participação de mercado, a Coca-Cola introduz a campanha ‘Descubra sua Coca-Cola’, na Coca-Cola Zero.

Segundo, (SIMON, 2012) “a Coca-Cola Zero lançou em agosto deste ano uma edição de embalagens customizadas com os 150 nomes mais comuns entre jovens adultos. A ação faz parte da campanha ‘Descubra a Sua Coca-Cola Zero’”.

A campanha incluiu ainda, vídeos para TV, aplicativos e conteúdos nas mídias sociais. Quanto às garrafas de Coca-Cola Zero com versões de nomes, as mesmas estarão presentes em mais de 500 mil pontos de venda do Brasil, disponíveis nas versões: lata, 600 ml e 2 litros.

A Figura 41 mostra as latinhas do refrigerante com os nomes, na ação promocional brasileira.





**FIGURA 41: DIVERSIDADE DE NOMES**

Fonte: Disponível em: <[http://bimg2.mlstatic.com/latas-coca-cola-zero-nomes-quanto-mais-melhor\\_MLB-F-3232797570\\_102012.jpg](http://bimg2.mlstatic.com/latas-coca-cola-zero-nomes-quanto-mais-melhor_MLB-F-3232797570_102012.jpg)>. Acesso em: 13 Nov 2012.

Na internet a ação gera grande repercussão, por conta de o país possuir grande quantidade de nomes diferenciados, a marca desenvolveu um aplicativo em sua página no *Facebook* que permite que o internauta confeccione sua própria lata e possa até compartilhar com amigos.



**FIGURA 42: DESCUBRA SUA COCA-COLA ZERO**

Fonte: Disponível em: <[http://www.facebook.com/cocacolazero/app\\_309226872501803](http://www.facebook.com/cocacolazero/app_309226872501803)>. Acesso em: 13 nov. 2012.

No aplicativo, ainda, há a possibilidade de votar em 50 nomes ditos como ‘diferenciados’ para serem impressos nas latas. A votação e escolha destes novos 50 nomes também é alta.

facebook

Coca-Cola Zero Crie sua garrafa Coca-Cola Zero Curtir

**CRIAR VOTAR RANKING**

**VEJA OS MAIS VOTADOS ATÉ AGORA**  
Confira os 50 nomes mais votados. Se o seu nome preferido não está aqui, volte à aba anterior e vote nele!

**ENCONTRE O NOME DESEJADO**

1°	TATYANE
2°	HILANILSON
3°	RENNAN
4°	BRENINHO
5°	THAYSE
6°	MILENA
7°	DEMETRIUS
8°	LISSA
9°	VALERIA
10°	DULCE
11°	KEDMA
12°	LARIELLE
13°	LIDIANE

DESCUBRA QUE QUANTO MAIS **ZERO** MELHOR. [termos de uso](#)

**FIGURA 43: NOVOS NOMES PARA LATAS**

Fonte: Disponível em: <<http://www.facebook.com/cocacolazero/>>. Acesso em: 14 nov. 2012.

#### 4.4 ANÁLISE DAS AÇÕES

Diferentemente do caso da New Coke, em 1985, desta vez, a Coca-Cola soube trabalhar em campanhas que estivessem de acordo com sua missão e valores, do que simplesmente se deixar levar totalmente por dados de pesquisas realizadas no mercado.

O interessante das ações anteriormente descritas, e porque não dizer, a estratégia desenvolvida, foi à sensação de continuidade de uma ação para outra. A ação promocional descrita no item 4.2 – ‘Quanto mais zero, melhor’ – que mostrava as possibilidades de algo impossível de acontecer, era anteriormente salientada na ação do item 4.1 – ‘Prove que é possível’ – onde tinha como temática viver o impossível. A ação ‘Descubra sua Coca-Cola’, descrita no item 4.3, mais uma vez era a continuidade da ação do item 4.2. Como exemplificação disso, a ação promocional ‘Descubra sua Coca-Cola’, que colocava nomes de consumidores, substituía ‘Quanto mais zero melhor’ das embalagens da ação anterior, por ‘Quanto mais Daniela melhor’, por exemplo, ou seja, ações contínuas que promover a marca e deixa-a presente na memória do consumidor.

Quanto à efetiva participação dos consumidores nestas ações, podemos observar que com relação à primeira ação da marca ‘Prove que é possível’, a interação foi relativamente mediana. Mesmo com ações inusitadas nos PDVs, como a pirâmide invertida, a participação de público, como no caso do Game se torna algo de nicho, não são todos os internautas e até mesmo consumidores do produto que se interessam por games. Contudo, a ação é legítima.

A segunda ação promocional da marca: ‘Quanto mais zero melhor’, pode ser considerada também como uma interação mediana, por mais que houvesse nesta ação a participação das mídias sociais estimulando a interação dos internautas por meio dos aplicativos, ainda assim, existia certa moderação do público em usá-las.

Contudo, a terceira ação: ‘Descubra sua Coca-Cola’ em menos de um ano de campanha pode ser considerada de alta interação com os consumidores e os internautas. A quantidade de internautas que postam na *fanpage* da marca pedidos para que a mesma faça uma latinha com seu nome é grande. A Figura comprova.



**Publicações recentes de outros usuários**



**Cicera Fatima**  
 Quero meu nome na lata "CÍCERA"  
 Curtir · [Comentar](#) · há ± um minuto

 Cicera Fatima curtiu isto.

Escreva um comentário...



**Ingrid Crenn**  
 QUERO MEU NOME NA LATA!!!! ;(  
 Curtir · [Comentar](#) · há 4 minutos próximo a Lapa



**Laisa Santos**  
 Quanto mais Laisa melhor  
 Curtir · [Comentar](#) · há 5 minutos via celular



**Paulo Vinicius**  
 No calor desse desce bem tá  
 Curtir · [Comentar](#) · há 9 minutos



**Fabiana Eliana**  
 coloque o meu também fabiana  
 Curtir · [Comentar](#) · há 10 minutos



**Cristiane Simoes**  
 #- . Quero O Meu Tbm .  
 Curtir · [Comentar](#) · há 13 minutos



**Gabyy Rodrigues**  
 QUero uma com meu nome gabrielly  
 Curtir · [Comentar](#) · há 18 minutos



**Everton Santos**  
 Quero que coloque Quanto mais everton melhor...Colokem o meu nome ae...valew!  
 Curtir · [Comentar](#) · há 21 minutos

**FIGURA 44: PEDIDO DE INTERNAUTAS**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível: <<http://www.facebook.com/cocacolazero/>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

A interação dos internautas não se restringiu somente a isso. As Figuras 45, 46 e 47, mostram o engajamento e a fidelização do público em demonstrar e compartilhar latas de refrigerante com seus respectivos nomes.

### Fotos da Linha do tempo

[Retornar ao álbum](#) · [Fotos de Coca-Cola Zero](#) · [Página de Coca-Cola Zero](#)

[Anterior](#) · [Próxima](#)



[Curtir](#) [Comentar](#)



**Coca-Cola Zero**

A ansiedade para o Natal dá nisto!

Não sabemos quem fez a montagem, mas fica aqui o reconhecimento a criatividade dessa pessoa. — com [André Guimarães](#), [Nico Delmopol](#), [Adriano De Fátima Delmopol](#) e [Vitória Alves](#)

[Curtir](#) · [Comentar](#) · [Compartilhar](#) · 11 de dezembro via Coca-Cola Zero

👍 1.847 pessoas curtiram isto.

🗨️ 1.428 compartilhamentos

💬 Visualizar comentários anteriores 5 de 173

 **D. Sora** [Autmatiz](#) [Guarânia](#) [Rodrigues](#) [Rodrigues](#)  
GUARÂNIA JESUS E UM GUARÂNIA QUE SO EXISTE NO ESTADO DO MARANHÃO A MUITOS ANOS, ELE E MUITO GOSTOSO E SUA COR E ROSA.  
há 15 horas · [Curtir](#)

 **Wanderson Rodrigues** Se a coca cola patrocinar o Festival promessas as vendas vão dobrar  
há 6 horas · [Curtir](#)

 **Emanuel Duarte** naum tem meu nome na coca cola  
há 6 horas · [Curtir](#)

 **Aline Freitas** adoro coca cola e amo guaraná jesus..parabens para quem teve essa idéia.  
há 4 horas · [Curtir](#) · 🗨️ 1

 **Marcos Santos** Muito criativo mesmo!! Mas ai...Guaraná Jesus ã é gostoso ã!!!!kkkkkkkkkk  
há 3 horas · [Curtir](#)

Álbum: [Fotos da Linha do tempo](#)

Compartilhado com: 🌟 Personalizado

[Ver maior](#)

[Fazer download](#)

[Marcar como spam](#)

[Denunciar/remover marcação](#)

**FIGURA 45: MONTAGENS COM AS LATAS DE COCA-COLA ZERO**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível: <<http://www.facebook.com/cocacolazero/>>. Acesso em: 15 dez. 2012.



**FIGURA 46: INTERAÇÃO DO PÚBLICO COM A AÇÃO PROMOCIONAL**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível: <<http://www.facebook.com/cocacolazero/>>. Acesso em: 15 dez. 2012.



**FIGURA 47: ENGAJAMENTO DO PÚBLICO**

Fonte: Elaborado pelo autor. Disponível: <<http://www.facebook.com/cocacolazero/>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

A Figura 47 coloca a prova à veracidade da ação promocional, e como os internautas estão fidelizados com a presente proposta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 1886, foi apresentado ao público pela primeira vez, na Jacob's Pharmacy, em Atlanta, nos Estados Unidos a Coca-Cola, que logo tratou-se de conquistar a preferência dos consumidores. Inaugurando assim, uma trajetória de grande sucesso mundial. Hoje a Companhia está presente em mais de 200 países, e responde por mais de 400 marcas de bebidas não-alcoólicas pertencentes a seu portfólio, dentre elas: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta e Sprite, quatro das cinco marcas de refrigerantes mais consumidas no planeta (COCA-COLA BRASIL).

Contudo, (ALBURQUERQUE, 2012) salienta:

Nos últimos anos, a Coca-Cola - assim como suas concorrentes de todo o mundo - tem se esforçado para conter a sangria de consumidores. A empresa acaba de comprar por 4 bilhões de dólares a Energy Brands, fabricante de águas enriquecidas com vitaminas, para reforçar sua posição nesse mercado estratégico. Na área de refrigerantes, a Coca-Cola lançou vários sabores novos, que não foram bem recebidos. No entanto, com a Coca Zero foi diferente. Depois de anos de pesquisa, chegou-se a uma fórmula com uma combinação de adoçantes que não deixa o gosto residual das versões *diet* e *light* tradicionais - um antigo desafio dos cientistas da empresa. 'Uma vez obtida a fórmula, montou-se uma poderosa estratégia de marketing para explorar todo o potencial do produto', diz Ricardo Fort, diretor de marketing da Coca-Cola no Brasil que acompanhou o lançamento da Zero na matriz, há dois anos.

Ainda, segundo o autor, o sucesso do novo refrigerante da Coca-Cola, o Zero, esteve na junção do produto com a imagem desejada pelos consumidores. "Em sua estratégia de marketing, o desafio da empresa foi eliminar antigos focos de resistência".

(PORTER, 2004, p. 162) corrobora:

Entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as mudanças são coisas importantes, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la.

Se analisarmos as teorias de (PORTER, 2004), especificamente das abordagens estratégicas genéricas, poder-se-ia averiguar que a empresa para chegar a uma ação estratégica de marketing de sucesso optou pela estratégia de diferenciação e posteriormente na estratégia de enfoque, quando a própria salienta em seu site que o produto é destinado ao público jovem, que gosta de beber Coca-Cola, mas que se preocupa com a saúde.

A ação estratégica de diferenciação foi desenvolvida, pois perceberam que o maior problema dos refrigerantes *diet* e *light*, em especial os da marca, é sempre tiveram pouco



sucesso entre os jovens e, principalmente entre o público masculino, uma vez que esse tipo de produto era associado a mulheres com idade entre 30 e 45 anos. Desta forma, a Coca-Cola *light* e/ou *diet* não conseguia penetrar neste segmento de mercado – homens jovens, cada vez menos propensos a consumir produtos calóricos.

Como estratégia de diferenciação, as palavras *diet* e *light* foram abolidas, e em seu lugar apareceu à palavra Zero (o nome é o mesmo em todo o mundo). As mudanças não se limitaram a isso.

As latas de cor preta e tipologia mais moderna lembram as das bebidas energéticas, um sucesso entre o público ambicionado pela empresa. A Coca-Cola criou ainda um novo tipo de garrafa plástica, mais estreita, o que permite que seja carregada com mais facilidade. ‘Os jovens gostam de andar por aí com o refrigerante na mão e a embalagem tem um apelo direto a esse público que queremos’, diz Fort, da Coca-Cola brasileira. Apenas nos Estados Unidos, a companhia investiu mais de 30 milhões de dólares em publicidade do produto, focada principalmente em internet e ações de marketing de guerrilha, bem ao gosto dos jovens (ALBUQUERQUE, 2012).

No caso da Coca-Cola Zero, sua aceitação e posteriormente o sucesso de suas ações só foram possíveis, pois como salientaram (KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2010), a marca soube desenvolver ações que estavam de acordo com sua essência, sua missão e não se pautou somente por possíveis dados deparados em pesquisas de mercado, o que foi totalmente oposto do caso da New Coke de 1985.

Fort, diretor de marketing da Coca-Cola no Brasil ressalta na entrevista a (ALBUQUERQUE, 2012) que as ações promocionais foram focadas, principalmente na internet, ou seja, além de seguir com a missão da empresa, souberam desenvolver campanhas promocionais nas quais pudessem interagir com o público-alvo.

Em uma breve pesquisa pela internet em blogs que retratam ou retrataram algumas das ações desenvolvidas pela marca, na reportagem de (FONSECA, 2012) fica nítido o vínculo e a expectativa que o consumidor deposita a marca: “quando fico sabendo que a Coca-Cola vai lançar uma ação promocional, já espero coisa boa. A marca geralmente não decepciona em promoções e tem contado com equipes publicitárias competentes”.

Como resultados iniciais da última ação da marca, ‘Descubra sua Coca-Cola’, (CARNEIRO, 2012) salienta:

Em pouco mais de um mês já foram confeccionadas e compartilhadas 1,4 milhão de latas virtuais pela rede social. E esta semana sai a lista dos 50 nomes mais votadas que também vão parar nos rótulos do refrigerante. Entre os dez primeiros da lista até a semana passada estavam nomes como Hilanilson, Rennan e Valeria.

Em complemento, (FONSECA, 2012) enfatiza os resultados obtidos com a campanha ‘*Share a Coke*’ na Austrália.

Recentemente a mesma ação foi lançada na Austrália, que resultou em 870% de aumento de tráfego no *Facebook* e aumento de quase 10% das vendas entre jovens adultos no país, ou seja, sucesso garantido. Em ações como essa, não se deve esperar o contrário, afinal, quem não vai querer uma latinha com o seu nome?

Estes dados reforçam que com ações estratégicas bem desenvolvidas, aonde estas vão de encontro com a missão da empresa e com a expectativa do público, as mesmas podem surtir em significativos resultados.

Como resposta a pergunta de partida da presente pesquisa, percebe-se na Figura 23, que o público interage tanto com a mídia *on-line* quanto com a *off-line*, ou melhor, transportam a mídia *off-line* para a *on-line*. Os consumidores postam, comentam fotos tiradas das campanhas *off-line*, como no caso da figura anteriormente citada, nas mídias sociais – *on-line* – com isso essas mídias conseguem promover a marca e junto a ela promover a marca-mãe – Coca-Cola.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BARBOSA, Milka Alves Correia; SILVA, Jonathan Santos. *Análise do composto de marketing dos participantes do APL Moveleiro no Agreste de Alagoas*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34. 2010. Rio de Janeiro. p. 1-18.
- BLACKSHAW, Pete. *O cliente é quem manda*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- BRASIL, Luciana Floriano. O slogan e suas múltiplas dimensões na publicidade. 2009. Dissertação (Mestrado em Língua Portuguesa) – Faculdade de Filosofia, Comunicação, Letras e Artes, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. *Marketing estratégico*. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; COSTA, Fernando Ferreira da; MARINGONI, Isabella Croppo. *Extensões de marcas corporativas de serviços para produtos tangíveis: examinando os efeitos da qualidade percebida da marca, da similaridade percebida e da intensidade do serviço*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34.2010, Rio de Janeiro. p. 1-17.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; JORGE, Mariana Aiex; PEREZ, Clotilde. *Semiótica aplicada ao marketing: contribuições para a gestão de marcas*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. p. 1-16.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; SAWITZKI, Roberta Cristina; ANTONELLO, Claudia Simone. *Aprendizagem e os processos de criação de logotipos – estudo de casos múltiplos em agências de publicidade e design*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 35. 2011. Rio de Janeiro. p. 1-17.

PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRALVO, Francisco Antonio; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; LEAL, Cirstine Andrade Musso. *A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo: o caso das sandálias havaianas*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30. 2006, Salvador. p. 1-16.

SERRALVO, Francisco Antonio. *O papel das atitudes na formação da lealdade a marcas*. In: ENCONTRO DE MARKETING – EMA, 2. 2006, Rio de Janeiro. p. 1-14.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOALDO, Ana Maria Machado. et al. *Formação da estratégia de marketing: um estudo exploratório no setor de serviços*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34.2010. Rio de Janeiro. p. 1-16.

ZENONE, Luiz Claudio (org.). *Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ALBUQUERQUE, Fábio. *Coca-Cola Zero é a grande aposta para salvar um mercado em crise*. 2012. Gestão Estratégica da Comunicação e Relações Públicas – GECORP. Disponível em:<<http://gecorp.blogspot.com.br/2007/06/coca-cola-zero-grande-aposta-para.html>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES DO BRASIL – AFREBRAS. Disponível em: <<http://www.afrebras.org.br/bebidas/refrigerante/historia>>. Acesso em: 8 dez. 2012.

BARROS, Guilherme. *A copa da coca-cola: por que a maior fabricanten de bebidas do mundo vai invstir US\$ 14 bilhões no Brasil até 2016*. 2012. Isto É Dinheiro. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/80143\\_A+COPA+DA+COCACOLA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/80143_A+COPA+DA+COCACOLA)>. Acesso em: 2 dez. 2012.

BRASAL. *Leilão impossível Coca-Cola Zero*. Disponível em:<<http://www.brasal.com.br/noticias-da-brasal/leilao-impossivel-coca-cola-zero-4>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

CARNEIRO, Lucianne. *Campanha da Coca-Cola Zero já rendeu quase 1,5 milhão de latas virtuais personalizadas*. 2012. O Globo Economia. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/campanha-da-coca-cola-zero-ja-rendeu-quase-15-milhao-de-latas-virtuais-personalizadas-6114273>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

COCA-COLA BRASIL. *The Coca-Cola Company*. Disponível em: <[http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=103&qtd\\_conteudos=1](http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=2&secao=39&conteudo=103&qtd_conteudos=1)>. Acesso em: 15 nov. 2012.

DATAMARK – MARKET INTELLIGENCE BRAZIL. Disponível em: <<http://www.datamark.com.br/analise-de-mercado/bebidas-carbonatadas/refrigerantes-39/>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

DELOITTE. *Laudo de avaliação: Companhia Maranhense de Refrigerantes*. 2009. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/dados/LaudEditOpa/RJ-2009-10288/20090922\\_LAUDO\\_DE\\_AVALIA%C3%87%C3%83O.pdf](http://www.cvm.gov.br/dados/LaudEditOpa/RJ-2009-10288/20090922_LAUDO_DE_AVALIA%C3%87%C3%83O.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2012.

FONSÊCA, Claudio. *Coca-Cola Zero vai estampar nomes de clientes nas embalagens*. 2012. Plugcitários. Disponível em: <<http://plugcitarios.com/2012/07/31/coca-cola-zero-vai-estampar-nomes-de-clientes-nas-embalagens/>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

JORNALISMO PORTO NET – JPN. *Share a Coke é a nova campanha que modificou as embalagens de Coca-Cola*. 2012. Universidade do Porto. Disponível em: <[http://jpn.c2com.up.pt/2012/04/16/share\\_a\\_coke\\_e\\_a\\_nova\\_campanha\\_que\\_modificou\\_as\\_embalagens\\_da\\_cocacola.html](http://jpn.c2com.up.pt/2012/04/16/share_a_coke_e_a_nova_campanha_que_modificou_as_embalagens_da_cocacola.html)>. Acesso em: 3 dez. 2012.

MUNDO DAS MARCAS. *Coca-Cola*. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/coca-cola-always.html>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

PROMO VIEW. *Coca-Cola Zero transforma vida de jovem em game*. 2010. Disponível em:<<https://promoview.com.br/virtual/84817-coca-cola-zero-transforma-vida-de-jovem-em-game/>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

PROPMARK. *Coca-Cola Zero lança campanha 'quanto mais zero, melhor' no Brasil*. Exame.com. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/coca-cola-zero-lanca-campanha-quanto-mais-zero-melhor-no-brasil>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

RELATÓRIO ANUAL, THE COCA-COLA COMPANY. Disponível em: <[http://d1lwft0f0qzya1.cloudfront.net/b6/f3/ecad445f4fc1819dd37e04e057ad/form\\_10K\\_2011.pdf](http://d1lwft0f0qzya1.cloudfront.net/b6/f3/ecad445f4fc1819dd37e04e057ad/form_10K_2011.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2012.

RENAUX, Camila. *Share a Coke: entenda a ação*. 2012. Marketing Drops. Disponível em: <<http://marketingdrops.com.br/comunicacao/share-coke-entenda-acao/>>. Acesso em: 3 dez. 2012.

SIMON, Cris. *Coca-Cola terá rótulos com nomes de consumidores*. 2012. Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/galerias/embalagens/coca-cola-tera-rotulos-com-nome-de-consumidores>>. Acesso em: 4 dez. 2012.