

6084 290

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Curso de Gestão

Trabalho de licenciatura em Gestão

**“O papel da marca Coca-Cola na
satisfação e fidelização do consumidor”**

Autora:
Gulshan Ará Cadir

Maputo, Junho de 2008

Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, aos 31 de Julho de 2008.

Gulshan Ará Cadir

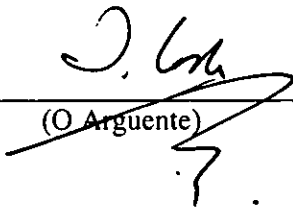
Gulshan Ará Cadir

Aprovação do júri

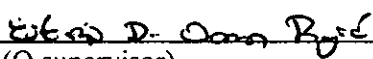
Este trabalho foi aprovado com 18 valores no dia 31 de Julho de 2008 por nós, membros do júri, examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(O Presidente do júri)



(O Arguente)



(O supervisor)

Resumo

Até a pouco tempo, a marca era considerada somente como um nome ou uma forma de diferenciar os fornecedores de produtos ou serviços semelhantes entre si. Hoje, a marca tem outro valor e a competitividade dos mercados tem incentivando as empresas, independentemente do tamanho e do negócio desenvolvido, a criar e gerir marcas fortes e de grande valor para sobreviver no mercado e manter seu espaço na mente do consumidor.

Anteriormente as estratégias das empresas eram baseadas somente na satisfação do cliente, hoje as estratégias são orientadas à fidelização dos consumidores às marcas que sustentam, uma vez que os resultados advindos desta transformação são bastante motivadores, mas somente quando se tem uma base de clientes fiéis, pois sem estes nenhuma estratégia alcança os resultados esperados.

A Coca-Cola é neste sentido, uma das marcas que merece especial atenção pela sua antiguidade e capacidade de se adaptar a todos os ambientes, culturas e mudanças comportamentais das pessoas. De maneira que, conhecer a forma como a Coca-Cola consegue manter-se intacta no mercado, a forma como desenvolve as suas actividades, a capacidade de manter os consumidores ligados a ela, satisfeitos e influenciar na decisão de fidelização destes à sua marca tornou-se objecto de estudo do presente trabalho.

Os dados para a materialização do trabalho foram colectados a partir de um questionário elaborado e direccionado a um grupo-alvo de consumidores nacionais aleatoriamente escolhidos, buscando suas semelhanças, comportamentos, experiências, expectativas ligadas a marca e uma entrevista ao departamento de marketing e vendas da empresa Coca-Cola SABCO (Moçambique) S.A.R.L. relativamente ao comportamento dos consumidores face as acções da empresa, os benefícios da marca para a empresa e até que ponto a marca satisfaz os consumidores e contribui para a sua retenção e fidelização.

Os resultados do trabalho mostram que a marca Coca-Cola, apesar de em algum momento ser substituída por uma outra disponível no mercado, tem grande influência na satisfação e na decisão de fidelização do consumidor à marca e aos produtos da marca, tanto que, na maioria das vezes, os produtos da Coca-Cola SABCO são procurados não somente pelo desempenho e pela qualidade, mas sim pela marca que os suporta, os significados, as experiências e as emoções ligadas à marca.

Dedicatória

À minha família, que esteve sempre do meu lado dedicando amor e compreensão infinita, além de ser a base de todas as minhas conquistas.

Agradecimentos

A Deus todo-poderoso por permitir a realização deste trabalho e pela coragem em todos os passos da minha vida académica.

Aos meus pais, Amodmia Abdul Cadir e Noorjahan I. Khan, irmãos, Arshad e Roshan, cunhada e irmã Alka e demais familiares por todo o amor, compreensão, apoio moral, momentos de inspiração e incentivos constantes durante o meu percurso académico.

Ao meu tutor, Estácio Rajá, pelo empenho, amizade, ensinamentos e confiança depositada, não só durante a orientação do trabalho, mas em todos os momentos de trabalho e aprendizado.

À empresa Coca-Cola SABCO (Moçambique) S.A.R.L e especialmente ao senhor Juvencio Francisco Tembe, *Channel and Market Development Manager* da Coca-Cola SABCO e a Francisca dos santos, *Prucurement Specialist*, pelo tempo disponibilizado e pela confiança depositada ao fornecer as informações para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os amigos que estiveram sempre do meu lado, apoiando com sua amizade, alegria, força, compreensão e conhecimento em todos os passos de minha vida.

Aos colegas do curso, amigos de faculdade e especialmente ao grupo de estudo (*dream team*: Ali, Virginia, Telma, Tânia, Rohit e Ivo) pela companhia nos momentos de angústia, fracassos, vitórias e tantos outros especiais impossíveis de quantificar.

Finalmente, muito obrigado a todos que de alguma forma contribuíram para o cumprimento de mais uma etapa em minha formação académica.

Índice

Índice de figuras.....	vii
Lista de Anexos	viii
Lista de tabelas em anexo.....	ix
Lista de Abreviaturas	x
Capítulo 1	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Justificativo do Tema	2
1.3 Problema de Pesquisa.....	4
1.4 Hipóteses.....	5
1.5 Objectivos	5
1.5.1 Objectivo Geral	5
1.5.2 Objectivos Específicos.....	5
1.6 Metodologia de trabalho.....	5
1.7 Delimitação da Pesquisa.....	7
1.8 Estrutura de trabalho	7
Capítulo 2: Revisão de Literatura.....	9
2.1 A Marca	9
2.1.1 Surgimento e Definição	9
2.1.2 Importância da marca e seu Valor.....	12
2.2 Tipos de Marcas.....	14
2.3 Componentes de uma marca.....	15
2.4 Relação marca consumidor.....	17
2.5 Posicionamento de marca	18
2.6 Satisfação e Fidelidade do consumidor	19
2.6.1 Satisfação.....	19
2.6.2 Da satisfação à fidelidade	20
2.6.3 Fidelidade à marca.....	21
2.6.3.1 Porquê fidelizar.....	23
2.6.3.2 Ferramentas para mensurar e desenvolver maior satisfação e fidelidade do	
consumidor.....	24
2.7 Estratégias de marca.....	25
2.8 Concorrência de marca.....	26

Capítulo 3: O Caso da Coca-Cola SABCO (Moçambique), S.A.R.L.....	28
3.1 Origem e Evolução Histórica.....	28
3.2 Missão, Visão e Valores da Coca-Cola.....	30
3.2.1 Missão.....	30
3.2.2 Visão.....	31
3.2.3 Valores.....	31
3.3 Estrutura, Unidades de negócio e Distribuição da Coca-Cola SABCO.....	32
3.3.1 Estrutura.....	32
3.3.2 Unidades de negócio.....	32
3.3.3 Distribuição.....	33
3.4 Posicionamento de mercado e Público-alvo.....	33
3.4.1 Posicionamento de mercado.....	33
3.4.2 Público-alvo.....	34
3.5 Concorrência.....	35
3.6 Posicionamento e Vantagem Competitiva da Empresa.....	36
3.6.1 Posicionamento Competitivo.....	36
3.6.2 Vantagem competitiva.....	36
3.7 Benefícios da marca Coca-Cola para a Empresa e para o Consumidor.....	37
3.7.1 Benefícios para a Empresa.....	37
3.7.2 Benefícios para o Consumidor.....	38
3.8 Estratégias de marca da Coca-Cola SABCO em Moçambique.....	39
3.9 Estratégias para satisfação e fidelização de consumidores.....	40
3.9.1 Programa ASMPQ.....	40
3.9.2 Imortalidade dos produtos.....	42
3.9.3 Fidelidade interna.....	44
3.10 Mensuração da satisfação dos clientes.....	45
4. Conclusões e Recomendações.....	49
4.1 Verificação das Hipóteses.....	49
4.2 Conclusões.....	49
4.3 Recomendações.....	51
5. Bibliografia.....	53
Anexos.....	55

Lista de Abreviaturas

a.c. – antes de Cristo

CCS – Coca-Cola SABCO

SABCO – South African Bottling Company

SADC – Southern Africa Development Community

S.A.R.L. – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

Índice de figuras

Figura 3.1: Significados da marca Coca-Cola.....	34
Figura 3.3: Nível de consumo dos produtos da CCS (Moçambique) S.A.R.L.	43
Figura 3.4: Frequência de consumo dos produtos da CCS	44
Figura 3.5: Motivos para a troca da marca Coca-Cola	46
Figura 3.6: Acções para a conquista da fidelidade dos consumidores.....	47

Lista de Anexos

Anexo 1: Questionário	56
Anexo 2: Lista completa dos Slogans da Coca-Cola desde a sua criação em 1886.....	59
Anexo 3: Lista completa dos produtos da CCS disponíveis no mercado.....	60
Anexo 4: Tabelas usadas para fazer os gráficos.....	61

Lista de tabelas em anexo

Tabela 4.2: Factores de escolha da marca Coca-Cola	61
Tabela 4.3: Nível de consumo dos produtos da CCS (Moçambique) S.A.R.L.	61
Tabela 4.4: Frequência de consumo dos produtos da CCS	62
Tabela 4.5: Motivos para a troca da marca Coca-Cola	62
Tabela 4.6: Acções para a conquista da fidelidade dos consumidores.....	62

Capítulo 1

1.1 Introdução

Da antiguidade para a época actual, as marcas avançaram significativamente, passando de simples selos a produtos até a transformação final em fonte de riqueza para quem as detém. Por muito tempo a ideia dominante no seio dos empresários era que bastava que as empresas conseguissem altos níveis de satisfação para garantir que os clientes continuassem dando preferência a seus produtos e serviços ao longo do tempo.

Contudo, num mundo em constante evolução, o acelerado avanço tecnológico dos processos industriais de desenvolvimento de produtos e fornecimento de serviços diversos, a alta velocidade com que ocorrem as mudanças sociais, políticas e tecnológicas que permitem a maior parte dos fabricantes oferecer ao mercado produtos com as mesmas especificações, elimina os diferenciais físicos e condiciona mudanças constantes no comportamento humano.

Por essa razão, as empresas são movidas a buscar um diferencial para atrair a atenção do cliente e garantir seu posicionamento ao longo do tempo, já que conquistar um cliente, fazer com que ele escolha os produtos ou serviços da empresa no meio de várias ofertas iguais é uma tarefa árdua, mas não impossível.

De notar que, a simpatia, a atenção e a cordialidade são factores comuns no mundo dos negócios, por isso, é preciso investir em estratégias que despertem no cliente o desejo de consumir os produtos e dar continuidade a um atendimento personalizado para que ele se sinta único e especial junto da empresa detentora da marca e, nesta etapa ganha a empresa que obtiver a melhor estratégia, não só de captar, mas também de fidelizar o cliente.

Acompanhando o pensamento dos autores Leon e Leslie (2000), é possível perceber que a maior preocupação na actualidade é ter clientes fieis e não somente clientes satisfeitos, pois um cliente fiel multiplica as vendas, indica os produtos da empresa e se torna uma referência positiva. Qualquer cliente deseja muito mais que produtos de qualidade e preço justo, deseja ser bem atendido e atendê-lo bem não é só uma obrigação, é uma questão de sobrevivência, pois, um cliente mal atendido irá aliar-se ao concorrente que suprir a falta de atenção.

Um cliente fiel vê a marca como um activo valioso e objecto de desejo, um diferencial nas transacções e criadora da percepção de que não há outro produto no mercado como aquele. As marcas, independentemente do porte, não justificam sua existência sem consumidores que acreditem no produto ou serviço que elas endossam. Uma boa marca transmite eficazmente um determinado conjunto de informações, leva os consumidores a experimentá-la, a gostar, a repetirem o acto de compra e a recomendá-la positivamente, tornando-se defensores da marca.

Este cenário tem forçado as empresas a buscarem constantemente um diferencial competitivo no mercado, a desenvolver estratégias para criar e fortalecer a imagem de sua marca, incorporando além das qualidades técnicas, os valores desejados pelos consumidores, ou seja, um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que relacionem o produto ao usuário, que personifiquem o valor das marcas aos olhos dos consumidores e que favoreçam o reconhecimento, a satisfação e a fidelidade à marca por parte dos consumidores.

1.2 Justificativo do Tema

A marca tem aglomerado entidades reconhecidas do mundo da literatura em fervorosos debates e ocupado a maior parte das prateleiras nas livrarias e bibliotecas com livros e artigos. É um tema de grande importância e valor para toda e qualquer empresa actual que queira estreitar sua relação com o mercado onde opera e com os sujeitos a quem pretende atender com seus produtos e/ou serviços.

O mercado de hoje não responde mais às estratégias que deram certo no passado. O grande volume de informações, a grande variedade de produtos e empresas e as interferências de marketing formam um cenário turbulento típico de uma sociedade com excesso de comunicação, onde o consumidor usa a mente como uma defesa contra a quantidade de informação e rejeita grande parte dela, absorvendo somente aquilo que se enquadra com um conhecimento prévio ou uma experiência anterior.

Deste modo, o aumento da concorrência e a mudança do perfil do consumidor cada vez mais exigente, obriga as empresas a investir e incrementar sua participação na preferência do consumidor. E o diferencial competitivo no qual as empresas têm apostado é a criação de marcas fortes que se constituem como símbolos emocionais e, à medida que se tornam

importantes na vida das pessoas deixam de representar somente produtos, serviços ou empresas, para representar desejo e tudo que proporcione bem estar e prazer.

A vantagem de ter uma marca forte foi e é um dos maiores objectivos estratégicos de qualquer empresa. De maneira que, é não só relevante como também crucial conhecer a habilidade de uma marca como diferencial capaz de se sobressair sobre seus competidores e auxiliar os consumidores na identificação das marcas. Por essa razão, quem possui uma marca forte e de confiança tem o maior activo de uma empresa nas mãos.

Não é por acaso que a empresa Coca-Cola, a gigantesca do mercado de refrigerantes é a única maior do seu sector e a figurar entre as 10 marcas mais valiosas do mundo. Uma vez que, dentre os vários segmentos de mercado, o de refrigerante é o que oferece campo para crescimento e ainda uma enorme oportunidade para transformar o sonho de consumo em uma realidade mais frequente para as grandes empresas.

É de notar ainda que, segundo os clientes, dentre as várias marcas de refrigerantes existentes, a única que deixa transparecer uma relação emocional profunda e um consumo que gera experiências prazerosas e memoráveis é a marca Coca-Cola¹.

A Coca-Cola tem trabalhado intensamente no tratamento e combate ao Vírus de Imunodeficiência Humana (HIV) e ao Síndrome de Imunodeficiência Adquirida (SIDA) em África, provendo tratamento grátis para aproximadamente 60.000 trabalhadores seus, bem como as respectivas esposas e crianças, disponibilizando médicos e profissionais de saúde para actuarem no terreno, aconselhando e educando as pessoas a cuidarem-se e tratarem-se. Eis uma das razões que torna a empresa Coca-Cola numa multinacional de respeito e numa marca de grande valor.

Acompanhando as pegadas dos países desenvolvidos e a onda da transformação dos vários mercados num só e mais actualmente da integração regional dos países membros da SADC (*Southern Africa Development Community*), Moçambique apostou seriamente na criação de uma marca nacional "*Made in Mozambique*", com vista a valorizar e aumentar o consumo do produto nacional, enaltecendo e engrandecendo assim, o seu activo junto das inúmeras alternativas existentes no mercado. Notar que, a ideia de criação de uma marca nacional para

¹ Dados retirados do site oficial da Coca-Cola: www.cocacola.com e www.africacommunity.coca-cola.com.

valorização do produto nacional, foi esboçada durante o governo do Presidente Samora Machel, contudo, a sua materialização não foi possível por motivos vários².

Assim, o benefício resultante do conhecimento da funcionalidade de uma marca, independentemente de ser grande ou pequena, conduz os consumidores a patamares mais altos de tratamento numa era concorrencial.

Pelo que, o presente trabalho visa no fundo perceber e explicar na medida do possível, a forma como as ferramentas da marca Coca-Cola são aplicadas, com vista a garantir um posicionamento e soberania saudáveis no mercado. E ainda mostrar como esta marca forte e mundialmente reconhecida atende as necessidades emocionais dos indivíduos (consumidores) e influencia o comportamento destes relativamente a decisão de escolha de uma marca em detrimento de outra.

1.3 Problema de Pesquisa

A construção de uma marca, nos tempos actuais, tornou-se cada vez mais essencial para a conquista da preferência dos consumidores cada vez mais informados, críticos e conscientes das alternativas existentes no mercado, graças aos meios de comunicação por onde recebem a informação e visualizam tudo que acontece no mundo em tempo real.

As empresas do novo século lutam lado a lado com rivais de todos os tamanhos por um único objectivo. Elas acreditam que, não importa o porte da concorrente é preciso cuidar-se, pois muitas das marcas outrora consideradas fracas têm derrubado as marcas mais fortes e mais conhecidas com sólidas estratégias de ataque, preenchendo as mais pequenas lacunas por estas deixadas, crivando assim a sua presença na prateleira da mente do consumidores-alvo.

Neste cenário o aumento da competitividade é inevitável, tornando-se num grande desafio para as empresas que quiserem manter-se no mercado, onde a variedade de opções oferecidas ao consumidor leva inevitavelmente a uma valorização da marca como elemento exclusivo de diferenciação. É neste sentido que se coloca a seguinte questão, *Qual o papel da marca Coca-Cola no processo de satisfação e fidelização do consumidor?*

² Informação captada num programa de televisão onde se falava da Integração Regional da SADC, visto durante o curso.

1.4 Hipóteses

Para o presente trabalho é possível levantar as seguintes hipóteses:

- ✓ Uma marca forte e positivamente posicionada na mente dos consumidores-alvo tem grande influência na atracção, satisfação e posterior fidelização dos mesmos à marca.
- ✓ Os consumidores são fiéis aos seus recursos financeiros e não as marcas como tal, devido ao vasto leque de escolha disponível no mercado e a possível substituição entre elas.
- ✓ Os consumidores apesar de fiéis a determinadas marcas, podem experimentar alguma infidelidade a marca, devido a falta de recursos, escassez momentânea das marcas preferidas no mercado ou ainda o desejo de experimentar as alternativas existentes.

1.5 Objectivos

De forma a melhor responder o problema acima colocado, foi preciso definir objectivos a seguir aquando da realização do trabalho, nomeadamente:

1.5.1 Objectivo Geral

- ✓ Explicar como a marca Coca-Cola pode influenciar na satisfação e decisão de fidelização do consumidor.

1.5.2 Objectivos Específicos

- ✓ Avaliar a real percepção da marca na mente dos consumidores;
- ✓ Descrever os meios e as estratégias de fidelização usadas pela Coca-Cola;
- ✓ Enumerar os benefícios da marca Coca-Cola para a empresa e para o consumidor;
- ✓ Mostrar se os consumidores-alvo buscam o produto pelo valor que acreditam ter ou pela marca que o suporta.

1.6 Metodologia de trabalho

Muitos estudos têm sido realizados no que toca a marca e a fidelidade dos consumidores, mas pouco se sabe sobre as estratégias adoptadas pela Coca-Cola neste sentido, especificamente no mercado Moçambicano. Assim, a pesquisa realizada neste trabalho classifica-se como

pesquisa exploratória e descritiva, pois visa obter maior conhecimento sobre o tema e alternativas de explicações para o problema proposto acima.

Conforme Barros e Lehfeld (1986:70) “a pesquisa descritiva engloba dois tipos: a pesquisa documental e/ou bibliográfica e a pesquisa de campo”. Onde, a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza com objectivo de adquirir conhecimentos ou informações provenientes de material gráfico, sonoro e informatizado, através de fontes secundárias e electrónicas – onde será respaldada toda informação teórica relevante. E o estudo de caso é o estudo profundo e exaustivo de uma instituição com objectivo de buscar um conhecimento amplo e detalhado da mesma.

Quanto à natureza, a presente pesquisa é qualitativa e quantitativa – qualitativa porque surge de questões de interesses amplos e que vão se delineando com o desenvolvimento do estudo; quantitativa porque trabalha com números estatísticos, para facilmente mensurar o número de pessoas que partilham uma determinada característica ou um grupo de características como opiniões, atitudes e comportamentos.

O trabalho foi elaborado de acordo com a divisão acima mencionada por Barros e Lehfeld (1986). O primeiro passo foi a busca de toda a informação teórica relevante junto de fontes primárias e secundárias, caso indispensável para a sua materialização, entre Outubro de 2007 e Janeiro de 2008.

O estudo de caso, terceiro passo, meados de Maio de 2008, foi efectuado mediante a realização de entrevistas direccionadas a pessoas ligadas ao assunto dentro da empresa Coca-Cola, especificamente da área de marketing e mercados, para uma maior credibilidade do conteúdo do relatório.

O passo seguinte foi a definição do tamanho da amostra, um total de 100 indivíduos aleatoriamente escolhidos, por motivos de tempo e custo e, elaboração de um pré-teste para verificação da clareza das questões. Seguido de uma pesquisa quantitativa, via preenchimento de questionários para mensurar o número de pessoas que partilham das mesmas opiniões, gostos, atitudes, ideias, comportamentos, sentimentos, interesses, expectativas e experiências com a marca Coca-Cola, em finais de Maio de 2008.

O último passo, que decorreu de finais de Maio a princípios de Junho de 2008, foi a organização e tratamento das informações previamente seleccionadas como importantes e os dados brutos obtidos das pesquisas e entrevistas em forma de texto, tabelas e gráficos conforme a necessidade para a apresentação do trabalho como um todo e resposta aos objectivos primeiramente definidos aquando do desenho da pesquisa.

1.7 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa do nível de satisfação e fidelidade dos consumidores a marca Coca-Cola é um tema muito vasto e diz respeito a todas os mercados onde a Coca-Cola opera, o que levaria muito tempo para ser estudado e acarretaria elevadíssimos custos para a sua materialização. Assim, foram abordados somente aspectos ligados a satisfação e decisão de fidelização dos consumidores Moçambicanos, bem como estratégias da empresa Coca-Cola no mercado nacional.

A pesquisa por razões de tempo, custo e profundidade foi limitada aos consumidores-alvo residentes na cidade de Maputo, sem descartar a possibilidade da amostra abranger elementos de outras províncias que se encontrarem em Maputo no momento de realização desta.

O presente trabalho é apenas um estudo exploratório e descritivo com objectivo de trazer ao de cima o que vem sendo o papel da marca Coca-Cola na satisfação e decisão de fidelização dos consumidores Moçambicanos e, não um documento final sobre este tema. Vários outros estudos poderão ser feitos por sujeitos e/ou empresas interessadas que queiram desenvolver temas relacionados a percepção do trio marca – satisfação – fidelidade dos clientes em relação as estratégias praticadas pela empresa.

1.8 Estrutura de trabalho

A introdução do trabalho, no capítulo um, ressalta a diversidade de opiniões inerentes ao assunto, o problema em estudo, os objectivos do trabalho, a razão de estudo do tema, além das hipóteses, da metodologia que foi seguida para a realização do trabalho e a própria delimitação do trabalho.

O capítulo dois é composto pela revisão de literatura, com um breve historial sobre o surgimento e definição da marca, importância e valor da marca, os diferentes tipos de marcas

existentes e seus componentes, a relação entre marca e consumidor, a posição da marca na mente dos consumidores, o processo de satisfação e fidelidade do consumidor, o porquê da fidelização, as ferramentas usadas para mensurar e desenvolver maior satisfação e fidelidade por parte do consumidor, as estratégias de marca possíveis de serem adoptadas pelas empresas e a concorrência da própria marca no mercado ou mercados onde actua.

No capítulo três, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da pesquisa e entrevista realizadas. O objectivo é basicamente responder aos objectivos inicialmente definidos, bem como verificar a veracidade das hipóteses levantadas no início do trabalho.

Finalizando, o capítulo quatro apresenta as principais conclusões do trabalho, resultado da confrontação da literatura e realidade das estratégias da empresa Coca-Cola SABCO (CCS) e o papel de sua marca na satisfação e decisão de fidelização do consumidor Moçambicano e algumas recomendações que poderão ser de grande utilidade para estratégias futuras da empresa e/ou inspiração para pesquisas futuras.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

2.1 A Marca

2.1.1 Surgimento e Definição

A Marca é uma palavra germânica, originária da Suábia que surgiu com as primeiras trocas comerciais a mais de mil anos. De início, os produtores e intermediários vendiam seus bens em barris, vasilhames e caixas sem nenhuma identificação do fornecedor, ficando assim os compradores dependentes da integridade do vendedor (Sarmiento, 2006).

Na verdade, o acto de marcar sempre esteve ligado à ideia da identidade das marcas, desde as feitas nos objectos pelos artesãos no século V a.c. (antes de Cristo), passando pelas assinaturas dos artistas da renascença, pelas tatuagens tribais e também as modernas, até a assinatura pessoal de cada um.

Contudo, a evolução das marcas como instrumento de marketing somente teve lugar após a Revolução Industrial do século XIX, quando o uso de técnicas de promoção e vendas determinou a importância da selecção de marcas reconhecidas e a produção em massa, resultado da revolução, levou os mercadores e produtores a adoptaram o uso da marca como procedimento para controlar a quantidade e qualidade do que era produzido, também como forma de proteger a si e ao consumidor dos concorrentes que ofereciam produtos idênticos. Pois, nessa altura as mercadorias eram distinguidas por marcas feitas em forma de sinetes, selos e siglas (Sarmiento, 2006).

Nos últimos tempos, a marca tem vindo a ocupar um lugar de destaque em toda e qualquer empresa, independentemente de seu porte e negócio, é normal todos os dias ouvir-se uma nova definição de marca e todas elas com diversos significados e múltiplas percepções. Dentre todas as definições de marca aqui apresentadas, a mais simples é a de Santos (2001), para quem o termo *marca* vem do verbo marcar, que é colocar um sinal num objecto para reconhecê-lo dentre vários os outros existentes.

Para Kotler (2000: 426)

a marca pode ser um nome, termo, símbolo, desenho ou mesmo combinação desses elementos que têm a importante função de identificar bens ou serviços de uma empresa com objectivo de diferenciá-lo da concorrência.

Em conformidade com Kotler, Aaker (1998) ressalta que a marca é a distinção obtida através do uso de um nome ou símbolo que identifica o produto ou serviço oferecido.

Acompanhando ambos autores acima mencionados, para Tavares apud Martins (2005: 21)

a marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar a promessa de benefícios, associada a bens e serviços, que aumenta o valor de um produto além de seu propósito funcional, tendo uma vantagem diferencial sustentável e, não se confunde seja com o nome, seja com o produto. Pois, a marca é diferente do produto, embora sejam coisas intimamente relacionadas, diferem nas características. A marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica e o que o consumidor compra é a marca. Os produtos não podem falar por si: a marca é que dá o significado e fala por eles. O produto tem um ciclo de vida, a marca não.

Segundo Bogmann (2002:27), a marca “existe num espaço psicológico, na mente do consumidor (...) e a publicidade é o meio que permite ter acesso à mente do consumidor”. Para o autor, a marca funciona como um espelho de valores, reflectindo o público e o seu estilo de vida, é uma portadora de projecções, símbolos, imagens e sensações criadas pela própria comunicação.

A marca é um elemento complexo, de muitas dimensões, sentidos e percepções. Ela pode ser significado e significante, pode ser imagem e identidade, pode ser promessa e realidade ou pode ser um signo distintivo, visualmente perceptível utilizado para diferenciar produtos ou serviços de uma empresa das suas concorrentes. O grande desafio da marca é desenvolver um conjunto de significados para ela e garantir que todos eles sejam visualizados, lembrados e procurados (Bogmann 2002: 28).

Seguindo o rasto do autor acima mencionado, Pinho (1996:43) continua em frente e defende que o desafio mencionado por Bogmann (2002) pode ser transposto pelos significados que a marca agrega em si, nomeadamente:

- a) **Atributos:** são as características estéticas e funcionais do produto. A marca traz a mente certos atributos do produto, normalmente relacionados à performance do mesmo, diferenciando-o dos outros produtos.
- b) **Benefícios:** são o resultado esperado com o uso do produto. Os clientes não compram atributos, compram benefícios, ou seja, os consumidores não se satisfazem com os atributos, orientam-se com base nas mensagens de benefícios que as marcas transmitem, que de um modo geral são bastante específicas e representam alguns dos seus desejos.

Os benefícios podem ser *funcionais* – relacionados aos elementos intrínsecos do produto que buscam satisfazer as mesmas necessidades básicas – e/ou *emocionais* (experimentais ou simbólicos) – relacionados aos estímulos, sensações de prazer, reafirmação da auto-estima e exclusividade da imagem.

- c) **Valores:** a marca também transmite os valores da empresa criadora, que serão reconhecidos, identificados e valorizados pelo público-alvo.
- d) **Cultura:** a marca pode representar uma certa cultura ou percepção, neste caso da própria entidade produtora e fornecedora.
- e) **Personalidade:** os traços de personalidade associados à marca por meio da propaganda, como modernidade, autonomia, independência, ética, maturidade, experiência e outros.
- f) **Usuário:** a marca pode sugerir o tipo de consumidor que irá se beneficiar com a aquisição de um determinado produto.

Dentre os significados de uma marca, os mais destacados são os valores, a cultura e a personalidade, pois são os que definem a essência da própria marca. Marcas são um grande processo de relacionamento, algo vivo e cultivado de forma intensa na mente dos consumidores, oferecendo experiências únicas e inesquecíveis (Pinho, 1996).

Na teoria de Santos (2001), a construção de uma marca envolve a compreensão da mente do consumidor, no intuito de fazer com que as características de um produto não se limitem apenas aos seus conceitos funcionais, mas sim estimulem a sensação de desejo no consumidor

e gerem uma percepção positiva de sua imagem. Neste sentido, é importante reter que uma marca não é apenas um logo ou imagem, é também *cultura e surge como resultado da relação entre empresa e mercado.*

2.1.2 Importância da marca e seu Valor

A marca é o maior patrimônio que uma empresa possui. Seu valor é usado como estratégia para diferenciá-la da concorrência, mantendo-se no mercado e conquistando novos clientes. Segundo Martins (1997), é necessário que uma empresa cuide sempre de sua marca, como parte essencial de um processo interminável e integrado de gestão, que é a busca de aperfeiçoamento, reconhecimento e fidelidade por parte dos seus consumidores.

Assume-se que uma dada marca tem valor quando o consumidor reage de modo diferenciado a presença dessa marca. Uma das definições mais completas e abrangentes do valor de marca, é dada por Keller apud Martins (1997:21), para o qual “o valor da marca consiste no efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca”.

As marcas constituem-se como símbolos emocionais que transmitem eficazmente um determinado conjunto de informações. Consequentemente, ela pode levar os consumidores a experimentá-la, a gostar, a repetir o acto de consumo e a recomendá-la positivamente aos amigos e pessoas de seus relacionamentos (Martins, 1997).

Pinho (1996:7) ressalta que ao “[...] adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, compra todo um conjunto de atributos e valores da marca”. Em função da sua importância a marca pode sustentar a empresa e manter a lealdade dos consumidores, uma vez que quem sustenta a marca são os consumidores, pois, enquanto uma empresa vende o produto, o consumidor compra a marca.

Strunk (2001:34) explica que

[...] quando (as marcas) conseguem estabelecer um relacionamento afectivo (com os consumidores), criam suas heranças, tornam-se símbolos de confiança, ganham uma história e geram riquezas. Em processos de decisão repetitivos, quando o consumidor

identifica uma determinada marca como sendo satisfatória, esta tende a se tornar sua escolha habitual e essa preferência configura a sua lealdade à marca.

Muito antes, Aaker (1998) já havia concluído que o valor e a importância de uma marca estendem-se tanto para a empresa como para os consumidores, uma vez que estão relacionados com o conjunto de activos e passivos ligados a uma marca, ao nome e ao símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.

E na concepção do autor, as vantagens do uso das marcas para a empresa estão directamente ligadas aos benefícios que proporcionam aos consumidores, benefícios estes que podem ser: *funcionais* – relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com sua funcionalidade; *económicos* – integradores de vantagens relativas avaliadas em termos de custo e tempo; *psicológicos* – ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes da sua satisfação.

O valor que uma marca agrega em si é também importante, porque além de oferecer defesa contra a concorrência, estabelece e reforça a identidade e amor próprio dos consumidores que nela procuram âncoras racionais, emocionais e principalmente respostas para a sua afirmação e existência na sociedade moderna (Martins, 1997). O ideal é que essas acções permitam a empresa cobrar um preço maior pelo seu produto ou serviço, em especial sobre o preço que é praticado pelos seus concorrentes, proporcionando uma vantagem competitiva de boa qualidade (Pires, 2002).

Uma boa marca é capaz de atrair e reter o consumidor para o seu produto ou serviço, diminuir o risco que este corre ao adquiri-lo, garantindo um nível de performance satisfatório independentemente da forma de distribuição. No meio de produtos indiferenciáveis, a marca facilita o reconhecimento, identifica, favorece a fidelidade, diferencia e valoriza quem a usa ou consome, pois, a marca proporciona prestígio, reconhecimento social e até um certo status (Sarmiento, 2006).

Martins (1997) acredita que, ao definirem as suas marcas, as empresas facilitam os consumidores a identificarem com facilidade os produtos e serviços que desejam consumir, uma vez que, as marcas no mercado variam em termos de valor e conhecimento. De um lado

estão as marcas desconhecidas pela maioria dos consumidores e que requerem um grande esforço para sua conscientização.

Do outro lado estão as que desfrutam de um certo grau de aceitação e são adquiridas pelos consumidores porque estão satisfeitos com ela, não tem necessidade de a trocar por outra e são automaticamente seleccionadas dentre as disponíveis. São as marcas com as quais o consumidor se identifica e uma vez reconhecidas geram um conjunto de associações que tomadas em conjunto constituem a imagem diferenciada da marca no mercado.

2.2 Tipos de Marcas

Quando uma empresa tem que gerir uma ou um conjunto de marcas, várias são as opções com que se depara na construção de uma arquitectura para seus produtos ou serviços. Nesta corrente de pensamento, Sarmiento (2006) defende que existem três categorias de marcas nas quais as empresas depositam seus esforços: a marca institucional, a marca produto e a marca *umbrella*.

I. **Marca institucional:** é definida como sendo a denominação social da empresa. Esta marca pode ser encontrada no mercado sob três formas:

- *Marca institucional pura:* normalmente não aparece nos produtos da empresa, estes são comercializados com outros nomes;
- *Marca institucional umbrella:* identifica simultaneamente as actividades *corporate* e todos os produtos da empresa;
- *Marca institucional híbrida:* identifica as actividades *corporate* e uma parte dos produtos da empresa, tendo os outros produtos marcas próprias.

II. **Marca produto:** a cada produto corresponde um posicionamento e uma marca específica. A marca produto subdivide-se em:

- *Marca gama:* refere-se a marca atribuída a uma gama de produtos homogéneos e com o mesmo posicionamento.

- *Produto-marca*: um produto-marca designa um produto, proposto por uma só empresa que por falta de denominação genérica do produto, não o pode identificar senão pela sua marca.
- *Marca de família*: é uma marca-produto mas cujo nome é constituído por um prefixo ou um sufixo ligado a marca institucional.

III. **Marca *umbrella***: identifica categorias de produtos muito diferentes e está presente em todos os produtos da empresa. Subdivide-se em:

- *Marca linha*: agrupa sob o mesmo nome, produtos dirigidos a uma clientela específica e que são promovidos cada um com uma promessa própria.
- *Grife*: exprime uma competência reconhecida a um estilo ou a um criador, frequentes nos produtos de luxo identificando uma criação original.
- *Marca caução*: funciona como complemento de uma outra marca para a autenticar e garantir. Pode ser utilizada temporariamente para ajudar uma marca jovem ou uma marca pouco conhecida e depois ser retirada.
- *Label*: não tem estatuto de marca, dado ser colectiva, apenas garante um *standard* mínimo de performance partilhado por várias empresas, enquanto a marca é única e própria de uma empresa.

A *Marca genérica* aparece como consequência do êxito de uma marca produto ou marca *umbrella*, quando esta alcança uma notoriedade tal que os consumidores começam a designar pelo nome de marca a categoria a que esta pertence, sendo um risco pela dificuldade de diferenciação que cria.

2.3 Componentes de uma marca

Martins (2005:23) afirma que "(...) por mais que um nome pareça perfeito e seja exclusivo, ele apenas existirá como marca quando puder ser percebido como um sinal gráfico pelos consumidores".

Em uma marca, os elementos visuais de destaque são basicamente as formas e as cores da imagem escolhida para representar a empresa. As cores influenciam psicologicamente os seres humanos e a escolha da cor certa é uma providência importante, mais do que a própria

palavra a cor adequada diz muito sobre a marca ou mesmo a imagem que se deseja reflectir no mercado (Martins, 2005).

O autor salienta ainda que, é realmente muito interessante verificar como a psicologia das cores é actualmente utilizada pelas grandes empresas. Marcas mundialmente conhecidas, fazem uso constante deste conhecimento para chamar a atenção, ou simplesmente, vender mais os seus produtos. É o caso da empresa Coca-Cola, que utiliza o vermelho na maior parte de seus produtos, remetendo ao calor que é “quebrado” pelo frescor que representam as bolhas de água desenhadas na lata.

Para Sarmiento (2006) e Gobé (2002), o excesso de sinais distintivos pode vir a prejudicar a leitura da marca e a compreensão do consumidor, contudo, admite ainda que uma marca pode ser composta por um ou vários componentes de identidade visual, nomeadamente:

- **Logotipo ou logo:** é a particularização escrita de um nome e tem obrigatoriamente letras, pode incluir desenhos ou símbolos e a cor associada.
- **Símbolo:** consiste num sinal gráfico que passa a identificar um nome, uma ideia, um produto ou serviço. Associado ou não ao logotipo, o símbolo tem um sinal específico e desperta nas pessoas uma série de informações e experiências armazenadas.
- **Jingle:** é uma mensagem publicitária, um *slogan* memorável feito com uma melodia cativante e elaborada com um refrão simples e de curta duração a fim de ser lembrada com facilidade, feito para “prender” a memória das pessoas.
- **Assinatura de marca:** reserva-se o termo *slogan* para as frases publicitárias e o termo assinatura de marca para expressões que acompanham, na maioria dos casos as marcas institucionais.
- **Grafismo de marca:** são elementos permanentes de expressão formal de uma marca, favorecem a identificação e a atribuição da marca em todos os registos da empresa (documentos internos, papel de carta, embalagens, publicidade, promoção, outros).

Uma marca de valor não desenvolve apenas um nome forte e congruente, a definição da sua identidade passa igualmente pelo investimento e desenvolvimento de meios que permitam à empresa alcançar e, sobretudo, manter uma vantagem diferencial sustentada.

Neste sentido, apesar de os símbolos, imagens ou palavras serem facilmente identificados, as empresas detentoras de marcas bem sucedidas acreditam que a força de um logotipo ou imagem reside na consistência, qualidade e inovação constante do mesmo. Assim, a imagem, a qualidade, o serviço, a inovação e a diferenciação não devem ser negligenciados, devem estar sempre em sintonia com as necessidades, desejos, percepções e perspectivas de longo prazo dos consumidores (Gobé, 2002).

2.4 Relação marca consumidor

Lannon (1993) acredita na possibilidade de o consumidor estabelecer uma relação emocional e interactiva com a marca, pois vê os seus próprios interesses a serem satisfeitos por uma marca. No fundo, o consumidor consegue contemplar a marca como uma pessoa e/ou um parceiro em quem pode confiar.

A relação que se estabelece entre a marca e o consumidor reveste-se de uma complexidade resultante da dupla dimensão da própria relação. Ou seja, se de um lado reconhecem-se os comportamentos e atitudes do consumidor face à marca, então será também legítimo reconhecer que, por outro lado, a marca também tem atitudes e comportamentos face aos consumidores.

A marca não é um elemento passivo, da mesma forma que se assume que a marca pode adoptar características humanas, associada a diversos sentimentos e emoções como sejam o respeito, o reconhecimento, a compreensão, a confiança e a apreciação, então também se depreende que a marca deverá ter um papel activo nesta relação e à semelhança do que acontece nas relações humanas, ambas as partes cumprem a sua função, criam expectativas, desenvolvem sentimentos e percebem as principais características uma da outra.

E da partilha dos valores, interesses, objectivos e comportamentos, cria-se uma lealdade emocional que irá resultar numa relação forte ou fraca, consoante a contribuição de cada uma das partes (Gobé, 2002). Contudo, nem sempre estas percepções são positivas, mas é daí que surge a indispensabilidade de gerir, prever, adaptar e corrigir as imperfeições que possam despontar.

Para o autor acima, as empresas lançam as suas marcas no mercado por partes, de modo a tecer eficientemente a relação desejada. O primeiro contacto é através da comunicação, onde

predominam as palavras, existindo apenas a transmissão, contudo, é uma fase importante na qual a marca cria consciência, comunica os seus atributos e características que mais tarde ajudarão no suporte da relação.

No segundo patamar, estabelece-se uma imagem particular e consistente para a marca, que o diferencia da concorrência. Na última etapa, a marca poderá significar algo tão especial que é interiorizado e contextualizado na vida do consumidor, resultando numa lealdade duradoura, embora para a alcançar seja necessário tempo, porque tudo depende da forma como a mensagem é percebida pelos consumidores, ou seja, o papel da marca na mente dos consumidores.

Para Guimelhães (2003), a importância desta relação emerge do resultado da interacção contínua da empresa com o consumidor, onde a complexidade de acções e reacções vai determinando a unicidade do desempenho da empresa, pois a marca não é primeiro construída e depois percebida pelos consumidores, mas sim percebida individualmente pelos consumidores a cada passo do processo de criação da mesma e de sua interpretação.

2.5 Posicionamento de marca

Para Ries e Trout referidos por Kotler (1998: 267)

o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição e até mesmo uma pessoa... Entretanto, posicionamento não é o que você faz para um produto. Posicionamento é o que você faz para a mente do comprador potencial. Você posiciona o produto na mente deste comprador potencial.

Kotler (1998: 265) define posicionamento como sendo “o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”.

Pires (2002) defende que, o posicionamento de uma marca é um processo que conduz à sua identificação clara e reconhecida pelo mercado, baseada em critérios objectivos e/ou subjectivos que o tornam distinto das marcas alternativas concorrentes, sendo uma posição que leva em consideração não somente os pontos fortes e pontos fracos da empresa, mas também das empresas concorrentes.

A continuidade de uma marca depende fortemente da maneira como ela é formulada, comunicada, recebida e julgada pelos públicos que sustentarão ou não a imagem dessa mesma marca no mercado, ou seja, as marcas só fazem sentido segundo a interpretação pessoal de cada consumidor (Martins, 2006), por isso, mesmo quando as ofertas concorrentes parecem ser as mesmas, os compradores respondem diferentemente à imagem da empresa ou marca.

Bogmann (2002), salienta ainda que, o grande desafio por detrás de um correcto posicionamento de marca não está somente em apostar nos elementos que a diferenciem da concorrência, mas em saber fazê-los chegar ao cliente. É preciso que este capte imediatamente o benefício que implica apostar na respectiva marca e que esse benefício perfure sua mente e se disponibilize em pagar um preço alto como resultado da diferenciação positiva que não só diferenciará a empresa da concorrência, mas também o consumidor do resto dos consumidores.

2.6 Satisfação e Fidelidade do consumidor

2.6.1 Satisfação

Kotler (1998:53) define a satisfação como um “sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa”.

Segundo este conceito, a satisfação está directamente ligada à percepção do cliente em relação ao nível de discrepância expectativa-desempenho por ele criada em sua mente. E ao longo do uso do produto a discrepância pode ser percebida como positiva (acima das expectativas), nula (atendendo as expectativas) ou negativa (abaixo delas), tendo em conta o desempenho do produto em si.

Para Oliver (1993) o conceito de satisfação começa a ser melhor entendido quando se tenta conceituar o termo não como uma definição do dicionário, mas sim, como um processo onde conceitos chaves são definidos com suas respectivas formas de interacção. Ele acredita que as informações presentes em publicidade, artigos de jornais, revistas especializadas e comentários de outros usuários criam uma expectativa sobre o desempenho individual de cada produto ou serviço e, essas informações são a base para a escolha da marca conforme as necessidades específicas do consumidor que devem ser preenchidas, uma vez que, o processo

de escolha é potencialmente complexo diante de múltiplas possibilidades de marcas existentes que devem ser avaliadas e, na maioria das vezes, de forma mutuamente exclusiva.

Partilhando da mesma opinião, Pires (2002) acrescenta que a satisfação de um consumidor ou de um grupo homogêneo de consumidores depende não só da medida em que os atributos de um produto correspondem às necessidades destes, mas também das expectativas dos mesmos face ao desempenho global do produto.

Logo, o primeiro componente para alcançar a satisfação é o grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer. Os consumidores avaliam esse grau de conformidade a seu modo e para o autor, os atributos incluem não só as características técnicas, mas também outros aspectos como a marca, o serviço pós-venda, as garantias, os produtos e serviços complementares, a simpatia e a competência do pessoal de atendimento, as instalações e a imagem da própria empresa.

Neste sentido, juntando as ideias dos autores Oliver (1993) e Pires (2000), a satisfação pode ser definida como *o resultado líquido de todas as possíveis respostas no pós-compra, ou seja, o nível que o produto atendeu no preenchimento da necessidade ou desejo do consumidor.*

2.6.2 Da satisfação à fidelidade

Hoje em dia não é suficiente ter clientes satisfeitos. A satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Pois, satisfazer significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por factores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa ou o não conhecimento de outras alternativas ou estados emocionais resultados de experiências momentâneas, onde o serviço adequado pode estar longe do serviço desejado, ou seja, aquele desempenho que realmente encanta o cliente e o faz repetir a compra (Gobé, 2002).

São os clientes fiéis e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa. E a fidelidade hoje não se consegue simplesmente com produtos e serviços continuamente melhorados e a preços competitivos. Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes atractivos ou com potencial para tornarem-se atractivos, identificar suas necessidades, preocupações, o que eles considerem como valor.

Os clientes procuram produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresas, disponibilidade dos produtos e serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade de compra. É lógico que tudo isto custa, porém, estas iniciativas não devem ser vistas como custo, mas sim como um investimento cujo retorno se fará sentir no médio e longo prazo (Martins, 2006).

Para o autor acima, um consumidor não se torna cliente fiel da noite para o dia, a fidelização é um processo que se desenvolve em etapas que progredim e se aperfeiçoam ao longo do tempo e nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas dos concorrentes, contrariamente ao cliente fiel que pensará duas vezes antes de trair.

Para Bhote (1996) e Gobé (2002), consumidores fieis significam consumidores encantados e, que se tornarão entusiastas divulgadores da empresa e estenderão a sua fidelidade para outros serviços da empresa, por um longo período de consumo. São aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente e tem menos probabilidade de mudar após uma experiência ruim.

Estes autores defendem ainda que, a ténue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta pela confiança, uma vez que, a satisfação pode ser obtida em uma única transacção, enquanto que a fidelidade se conquista a longo prazo.

2.6.3 Fidelidade à marca

Antes da década de 1970, a fidelidade era entendida apenas como um padrão de compras repetidas, retratando uma abordagem puramente comportamental. Em 1971, Jacoby apresentou o conceito de fidelidade a múltiplas marcas, sua abordagem considerava que dentro de um grupo limitado de marcas, estas podiam ser substituídas entre si, desde que possuíssem alguns requisitos básicos de qualidade equivalentes. A fidelidade a uma única marca só era possível caso não houvesse a disponibilidade de nenhuma outra concorrente.

Esta abordagem foi reforçada quando Jacoby e Chestnut (1978), concluíram que o acto de recompra nem sempre representa a fidelidade à determinada marca e o padrão de compra repetida de uma outra marca também não significa a não-fidelidade. Os autores afirmam que a

única forma de conseguir a fidelidade verdadeira a uma única marca é examinando a crença, o afecto e a intenção que orientam o consumidor a determinada marca.

Em 1996, Oliver (1996:120) define a fidelidade à marca como sendo

um comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que existam buscando o comportamento de troca de fornecedor no consumidor.

Alguns teóricos sugerem que a fidelidade à marca está correlacionada com o grau de envolvimento do consumidor: o alto envolvimento leva a busca ampliada de informações e, por fim, a fidelidade à marca, enquanto o baixo envolvimento leva a exposição e a consciência da marca. À medida que aumenta a satisfação do consumidor com um produto e a recompra desse mesmo produto diminui a busca de informações acerca de marcas alternativas (Leon e Leslie, 2000:158-159).

Leon e Leslie (2000) escrevem que, a fidelidade a um produto só existe se existir um grupo de consumidores fiéis a ele, pois, consumidor fiel é aquele que realiza compras regulares e repetidas, compra as diversas linhas de produtos e serviços oferecidos pela empresa, recomenda os produtos e os serviços a outras pessoas e mostra-se imune aos apelos da concorrência.

Segundo Oliveira (2002), a fidelidade à marca passa por três estágios: *assertivo*, *assimilativo* e *absorvitivo*. No primeiro estágio, a marca dirige-se ao consumidor, comunica seu ponto de vista, afirmando que é a melhor e que basta confiar nela para fazer a coisa certa. No segundo estágio, assimilativo, a marca assume uma posição em que o consumidor pensa que pode ser importante para o crescimento da marca (uma relação de igualdade e participação). No terceiro estágio, absorvitivo, a marca assume uma posição de convívio, torna-se parte da vida do consumidor, motivando-o não só a utilizar a marca, mas tudo o que se relaciona a ela.

Hoje a qualidade é um *standard*, pelo que, a diferença passa não só pela capacidade da marca em demonstrar ao consumidor as vantagens do consumo de seus produtos, mas também, aumentar a percepção do risco que poderá significar a mudança de marca. E esta situação permite às marcas porem-se do lado do consumidor e ganhar a sua cumplicidade, ajudando-o

a decidir-se pela continuidade da relação, uma vez que o sentimento de fidelidade está intimamente ligado à confiança que o consumidor tem em relação à marca.

2.6.3.1 Porquê fidelizar

Segundo Kotler (2000), conquistar clientes novos custa entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os clientes existentes. Com esta informação pode se dizer que manter os clientes contentes não são despesas e sim investimentos que irão garantir o aumento das vendas e redução dos custos.

Um cliente fiel tende a se preocupar com a empresa e reclamar algo que não lhe agrada, já um cliente infiel simplesmente vai embora se alguma coisa o contraria e pode contaminar outros potenciais clientes com uma imagem negativa da organização. Todo o cliente espera ser tratado de forma que lhe satisfaça, mas satisfação não é sinónimo de fidelidade. A fidelidade depende da identificação das necessidades do cliente e o que a empresa produz para satisfazê-las.

Para Martins (2005), os consumidores estáveis tendem a comprar mais, são mais previsíveis e evitam os custos associados à captação de clientes novos. Adicionalmente, eles tendem a ser menos sensíveis ao preço e se continuam satisfeitos à medida que vão conhecendo a gama de oferta da empresa vão adquirindo produtos e serviços novos.

Continuando com a teoria de Martins (2005), Pires (2002) explica que, o conhecimento que a empresa acumula sobre o cliente permite-lhe ser mais eficiente, também a experiência que o cliente vai adquirindo na sua relação com a empresa diminui o desperdício nessa relação com a correspondente diminuição de custos para ambos. Os clientes actuais satisfeitos recomendam a empresa, os seus produtos ou serviços a clientes novos, actuando assim como vendedores da empresa.

Este facto só por si representa um valor económico significativo, pois substitui o esforço comercial da empresa na captação de clientes novos. Por outro lado, os clientes actuais têm tendência a trazer clientes novos semelhantes, com as mesmas necessidades e comportamentos, logo com fortes hipóteses de se sentirem satisfeitos com a oferta da empresa e se tornarem fiéis.

Na óptica de Kotler (1998), existem duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de consumidores. Uma é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor, pois os consumidores estão menos inclinados a procurar outro fornecedor quando isso envolve altos custos de capital, de procura, perda de descontos por habitualidade de compra e benefícios. A melhor abordagem é entregar alta satisfação aos consumidores, tornando difícil para um concorrente superar as barreiras à entrada simplesmente com preços menores ou com técnicas de persuasão diferenciadas.

2.6.3.2 Ferramentas para mensurar e desenvolver maior satisfação e fidelidade do consumidor

Las Casas (1997) escreve que uma das maneiras de mensurar a satisfação e a fidelidade do consumidor é através da elaboração de um questionário periódico. A empresa deve elaborar as questões de forma variada, de acordo com as necessidades e pontos a tocar. Escreve ainda que, para mensurar a satisfação do cliente, as empresas precisam entender que as expectativas de cada consumidor são diferentes uma das outras, com isso é necessário entendê-los e compreender que eles podem estar satisfeitos ou não no momento em que preenchem o questionário, mas em outras situações serem totalmente diferentes.

Enriquecendo o parecer de Las Casas, Kotler (1998) e Heskett (1997), apresentam um leque maior de ferramentas usadas para mensurar a satisfação e fidelidade dos consumidores:

- **Sistemas de reclamações e sugestões:** onde são disponibilizados formulários e/ou linhas quentes para tirar dúvidas sobre os produtos e/ou seu manuseio e funcionamento; apresentar sugestões ou fazer reclamações. Heskett (1997) considera esta ferramenta essencial para a obtenção do *feedback* dos clientes, apesar de muitas vezes os dados perderem-se nos níveis inferiores da organização. Contudo, estes fluxos de informações capacitam as empresas a agir com maior rapidez na solução dos problemas.
- **Pesquisas de satisfação ou Questionários:** as empresas obtêm mensuração directa da satisfação do consumidor ao conduzir levantamentos periódicos. Envia questionários ou fazem ligações telefónicas a uma amostra randómica de consumidores recentes e perguntam se estavam muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos ou muito insatisfeitos em relação a vários aspectos de desempenho da empresa. Bem como, a visão a respeito do desempenho dos

concorrentes e qual a disposição dos mesmos em recomendar a marca a outras pessoas.

- *Compra fantasma*: as empresas podem contratar pessoas para apresentarem-se como compradores potenciais e depois relatarem os pontos fortes e fracos que constataram nas compras de seus produtos e dos concorrentes. Estes compradores fantasmas podem ainda criar certos problemas para testar a capacidade dos vendedores lidarem com situações imprevistas.
- *Análise de consumidores perdidos*: a empresa deve empenhar-se ao máximo no sentido de entrar em contacto com seus ex-clientes e descobrir as razões que os levaram a abandoná-la, a saber em que pontos falharam em satisfazê-los e a qual dos concorrentes se aliaram.

2.7 Estratégias de marca

Segundo os autores, Sarmiento (2006) e Kotler (1998: 401-405), as empresas possuem cinco escolhas para definir a melhor estratégia de marca a seguir:

- *Extensões de linha*

Ocorrem quando uma empresa, sob a mesma marca, introduz no mercado novos produtos apenas com diferenciação ao nível do tamanho, forma, cheiro, cores, ingredientes e embalagem. As extensões de linha podem ser inovadoras, convencionais ou complementares. As empresas introduzem esta estratégia para atender os desejos dos consumidores pela variedade, rentabilizar o excesso de capacidade instalada, para ocupar um segmento de mercado ainda livre, pois, as extensões de linha têm mais chance de sobreviver que os produtos novos.

- *Extensões de marca*

Uma empresa pode decidir usar uma marca existente para lançar novos produtos em uma nova categoria. Esta estratégia oferece inúmeras vantagens: uma marca bem considerada dá ao novo produto reconhecimento instantâneo e aceitação mais rápida, aumentando sua quota de mercado, facilitando a entrada da empresa em novas categorias de produto e reduzindo consideravelmente o custo de propaganda que seria necessário para familiarizar os consumidores com uma nova marca.

- **Multimarcas**

A estratégia de multimarcas consiste num grupo de marcas na mesma categoria de produto, permitindo uma melhor segmentação do mercado, tendo cada marca características e benefícios específicos, permitindo uma melhor diferenciação dos clientes e apelar a diferentes motivos para compra. Dentro da estratégia multimarcas existem várias estratégias: *range branding*, quando a empresa desenvolve marcas diferentes para famílias de produtos; *corporate branding*, quando a empresa coloca o nome da marca em todos os produtos; *company and individual branding*, quando a empresa tem um nome e cada produto tem sua própria marca.

- **Novas marcas**

Algumas empresas apostam na criação de novas marcas, pois a marca actual pode não ser adequada ao novo produto e/ou ao segmento que pretendem alcançar. As empresas actualmente deparam-se com um problema, que é o excesso de marcas e como os recursos são escassos e os accionistas cada vez mais exigentes com a gestão, as empresas têm vindo a adoptar a estratégia de abdicar das marcas que não são rentáveis, concentrando os seus esforços nas marcas que conseguem ser a número um ou dois no seu segmento.

- **Marcas combinadas**

Um fenómeno em ascensão é o surgimento de marcas combinadas (ou dualidade de marcas), em que duas ou mais marcas bem conhecidas são combinadas em uma oferta e assim cada empresa espera que o nome da outra marca fortaleça a preferência ou intenção de compra. E no caso de produtos embalados em conjunto, cada marca espera atingir uma nova audiência pela associação com a outra marca.

2.8 Concorrência de marca

No actual ambiente mercadológico, as empresas diferenciam-se e obtêm alguma vantagem competitiva relativamente a seus concorrentes ao atender as necessidades de seus consumidores-alvo de modo mais eficiente que seus concorrentes.

Kotler (1998:409) escreve

uma empresa pode definir seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos ou serviços similares para os mesmos clientes a preços semelhantes; empresas que fabricam o

mesmo produto ou categoria de produtos; todas as empresas que fabricam produtos que oferecem o mesmo serviço; assim, são concorrentes todas as empresas que competem pelos mesmos dólares dos consumidores.

Para Guimalhães (2003), o crescimento da concorrência torna os produtos cada vez mais parecidos ou praticamente iguais. Contudo, a concorrência entre as empresas cria espaço para o crescimento e o desenvolvimento, porque se são muitas empresas a trabalhar em produtos ou serviços similares, a oportunidade de se criar um diferencial que torne o produto interno único e desejado é maior. Os concorrentes podem também servir de fonte ou referência para uma empresa, desde que esta saiba absorver as melhores práticas e soluções para um bom negócio.

Além disso, saber exactamente quem são os concorrentes (e suas principais características) evita situações inesperadas e deixa a empresa melhor preparada para atender seus consumidores-alvo, a instabilidade do mercado, bem como, a entrada de um novo concorrente. Este controle permite a empresa desenhar estratégias sólidas, tomar as decisões certas mais rapidamente e prosperar em um ambiente competitivo, Guimalhães (2003).

Lutar contra um inimigo invisível é muito desgastante, é importante conhecer sua participação no bolso do cliente (*share of pocket*³) para melhor desenhar as estratégias de sobrevivência e brilho no mercado. Neste sentido, Guimalhães (2003) e Martins (2005) argumentam que é possível diferenciar a concorrência em quatro níveis, baseados no grau em que os produtos/serviços são passíveis de substituição entre si:

- **Concorrência de marca:** ocorre quando uma empresa e seus concorrentes oferecem produtos ou serviços semelhantes ao mesmo público-alvo e por um preço similar.
- **Concorrência sectorial:** ocorre quando uma empresa e seus concorrentes oferecem produtos e serviços da mesma área. Não precisam necessariamente de ser substitutos directos, mas devem ser da mesma classe.
- **Concorrência de mercado:** ocorre quando uma empresa e seus concorrentes procuram satisfazer a mesma necessidade dos consumidores ou atender o mesmo grupo de consumidores.
- **Concorrência genérica:** ocorre quando uma empresa e seus concorrentes concorrem pelos mesmos dólares do consumidor.

³ *Share of pocket*: quanto dinheiro os clientes gastam por mês e quem está levando esse dinheiro.

Capítulo 3: O Caso da Coca-Cola SABCO (Moçambique), S.A.R.L

3.1 Origem e Evolução Histórica

Tudo começou em Maio de 1886, quando Jhon Pemberton, um farmacêutico da cidade de Atlanta, que adorava manipular fórmulas medicinais, ao pesquisar a cura para dores de cabeça criou uma mistura líquida de cor caramelo com noz-de-coca e extractos de folhas de coca e levou a sua mistura para a *Jaco's Pharmacy*, onde o xarope foi misturado a água carbonada e oferecida aos primeiros clientes, que consideraram a bebida como muito especial.

O xarope foi inventado como uma “solução para os males da mente e da alma” que Pemberton acreditava ser um dos problemas da época. O produto foi colocado à venda, nesse mesmo dia por cinco centos o vidro, como era medido na altura. Foi Frank Robinson, seu guarda-livros quem baptizou a bebida de Coca-Cola e escreveu o nome com a sua própria caligrafia, desde então o nome é escrito da mesma maneira.

Em 1886 a Coca-Cola conquistou corações com a famosa frase: “Coca-Cola Deliciosa! Refrescante! Alegre! Tonificante!”. Contudo, Pemberton era mais um inventor do que um homem de negócios, motivo pelo qual, sem se aperceber que havia inventado um produto que viria a ser um sucesso mundial, em 1891 vendeu a sua famosa e secreta fórmula para um outro farmacêutico, Asa Griggs Candler por aproximadamente 2.300USD.

Candler tornou-se assim, o primeiro presidente da companhia e o primeiro a dar real visibilidade ao negócio e a marca. Candler conseguiu também os direitos para criar a “*The Coca-Cola Company*”, que rapidamente abriu suas asas expandindo-se por todo o Estado Unido e além fronteiras.

Com vista a ofertar uma nova solução ao crescente mercado, em 1894 Joseph Biedenharn, um comerciante do estado de Mississipi, colocou a bebida em uma garrafa e a ofereceu a Candler que por sua vez 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 estaria em garrafas portáteis que os consumidores pudessem levar a qualquer lugar.

Tanto que cinco anos depois, em 1899, Candler vende os direitos de exclusividade para engarrafamento e comercialização da bebida. E em 1916, decide criar um novo modelo de garrafa para dar aos consumidores uma maior garantia de originalidade do produto. Foi então que a *Root Glass Company*, uma empresa da cidade de Indiana, iniciou a fabricação do novo

modelo de garrafa conhecida por "*Contour*" com uma embalagem e aparência mais atractiva, *design* original e reconhecível mesmo no escuro ou de olhos vendados.

Apesar de todo o seu sucesso e de ter sido o primeiro a introduzir a marca Coca-Cola no mercado americano e fora, em 1918 Candler vende a empresa a Woodruff. O homem que consolidou a marca e a liderança do produto em todo o mundo e conquistou novos mercados com campanhas inovadoras.

A propaganda que sempre foi muito importante para o negócio da Coca-Cola, nos anos 70 tornou-se a sua alma, reflectindo a perfeita sintonia da marca com a alegria de viver a liberdade. Foi em 1970, que a famosa "*Onda*" inspirada nas curvas da fruta do cacau, apareceu pela primeira vez no logotipo da marca e, em 1971, que foi concretizado o apelo internacional do produto com o comercial no qual um grupo de jovens de toda a parte do mundo se juntavam no pico de uma montanha da Itália para cantar "*Gostaria de comprar uma Coca-Cola para o Mundo*".

Em 1985, 99 anos depois da sua invenção, foi feita a primeira alteração na fórmula original e apesar de na fase dos testes os consumidores terem aprovado o novo sabor, no mundo real isso não aconteceu, pois os consumidores nutriam uma relação emocional muito forte com a fórmula original e pediram o retorno da antiga fórmula.

Para estes, a Coca-Cola não era uma simples bebida, mas sim um conjunto de emoções, sentimentos, lembranças e lealdade. Assim, a fórmula original retornou ao mercado como *Coca-Cola Classic* e o produto começou a liderar face a concorrência. Foi nesta década que teve início a famosa Guerra das Colas, uma batalha de marketing e propaganda entre as marcas Coca-Cola e sua eterna rival Pepsi-Cola.

A 27 de Abril de 1940 foi fundada a SABCO (*South African Bottling Company*) por William Donald Hyde e em Junho do mesmo ano iniciaram-se as operações na cidade Sul-africana de Port Elisabeth, sua sede actual. E dois anos depois, em 1942, começaram as operações em Bloemfontein.

A 16 de Março de 1956, uma porção da companhia foi adquirida por Gutsche e este foi nomeado director geral da mesma. Em 1960 William Donald Hyde voltou para América e vendeu a sua parte para o seu irmão Gordon Hyde e também para Gutsche. Estes por sua vez, acordaram que em caso de morte de um deles, seria dada a opção ao outro de comprar a porção do falecido.

No início de 1993, a CCS assegurou os direitos de instalar uma fábrica em Moçambique, especificamente em Maputo, comprando os direitos de franchise da SOSUN, a primeira engarrafadora da Cola-Cola no país depois da independência. Era a primeira aventura fora da África do Sul para as operações da Coca-Cola efectuadas pela SABCO. Um ano mais tarde, a 25 de Maio de 1994, a fábrica da Coca-Cola na Machava era inaugurada.

Tratava-se de um evento especial, não apenas para a SABCO, mas também para a *The Coca-Cola Company* e para Moçambique, pois após 16 anos de tumultos e guerra civil, grande parte da economia e infra-estruturas haviam sido destruídas. Desta forma, a empresa CCS (Moçambique), S.A.R.L. torna-se numa engarrafadora de produtos da Coca-Cola sob *franchising*⁴ da *The Coca-Cola Company*.

A CCS esta presente em mais seis países de África (África do Sul, Namíbia, Tanzânia, Etiópia, Uganda e Kénia) e em cinco países da Ásia (Nepal, Sri Lanka, Vietname, Cambodja e Laos), empregando mais de 9000 (nove mil) trabalhadores, sustentando um mercado de 224 (duzentos e vinte e quatro) milhões de consumidores e controlando um total de 27 (vinte e sete) fábricas espalhadas por todo o mundo.

3.2 Missão, Visão e Valores da Coca-Cola

3.2.1 Missão

A CCS (Moçambique), S.A.R.L. resume a sua missão em três pontos⁵:

- *Refrescar o mundo* – em corpo, mente e espírito.
- *Inspirar momentos de optimismo* – através de suas marcas e acções.
- *Criar valor e fazer a diferença* – onde estiver e em tudo que fizer.

⁴ Forma de licenciamento em que o franchiador oferece um conceito de marca completo e um sistema de operações e em troca o franchiado investe e paga uma determinada taxa.

⁵ Informação fornecida pela CCS e complementada com a informação disponível no site oficial da Coca-Cola: www.cocacolasabco.com.

3.2.2 Visão

A CCS (Moçambique), S.A.R.L. acredita que seu crescimento depende directamente do desenvolvimento da sociedade na sua totalidade e do uso sustentável dos recursos naturais. Para tal, estrutura seu manifesto para crescimento sobre cinco pilares fundamentais⁶:

- *Planeta* – ser uma empresa socialmente responsável que faz a diferença.
- *Pessoas* – inspirar os seus funcionários para que gerem os melhores resultados.
- *Parceiros* – formar uma rede de parceiros vencedores e construir relacionamentos leais, para tornar-se a parceira global mais respeitada, preferida e de maior credibilidade.
- *Portofólio* – dispor de um portofólio de marcas que antecipa e satisfaz as necessidades das pessoas.
- *Lucro* – maximizar o retorno dos accionistas, sem perder de vista suas responsabilidades locais e globais.

3.2.3 Valores

A CCS (Moçambique), S.A.R.L. tem como aspiração ser a empresa mais respeitada e admirada em todo o planeta. Para tal, segue uma linha de actuação global orientada segundo rígidos códigos de conduta e sistemas de gestão estruturados a partir de um sólido conjunto de valores, nomeadamente⁷:

- *Liderança*: coragem para desenhar um futuro melhor, fazer a diferença como empresa global e tomar as decisões certas, inspirar e influenciar aqueles com quem se relaciona.
- *Paixão*: comprometida de corpo e alma.
- *Integridade*: ser verdadeira, honesta e sincera.
- *Responsabilidade*: ter vocação para agir e honrar os compromissos com os clientes.
- *Colaboração*: acreditar na força da participação, talento colectivo e valorizar a diversidade.
- *Inovação*: buscar, imaginar, criar e deliciar.
- *Qualidade*: fazer tudo bem feito, melhor do que o esperado.

⁶ Informação fornecida pela CCS e complementada com a informação disponível no site oficial da Coca-Cola: www.cocacolasabco.com.

⁷ Informação fornecida pela CCS e complementada com a informação disponível no site oficial da Coca-Cola: www.cocacolasabco.com.

3.3 Estrutura, Unidades de negócio e Distribuição da Coca-Cola SABCO

3.3.1 Estrutura

A implantação da CCS no mercado nacional, começou com um investimento inicial de onze milhões de dólares americanos, com uma produção e venda média de dois milhão de unidades de Coca-Cola em garrafa de trezentos 300 mililitros (300ml) e, uma força de trabalho correspondente a 80 homens. Quando a fábrica celebrou seu quinto aniversário em 1999, a força de trabalho era composta por 498 homens, a frota de distribuição era de 36 camiões e as vendas rendiam cerca de nove milhões e quinhentas mil unidades.

Actualmente a CCS (Moçambique), S.A.R.L. tem um volume de vendas de vinte um milhões e sete mil unidades de Coca-Cola e emprega um total de 1250 trabalhadores, sendo 600 no sul, 350 no centro e 300 no norte do país, contribuindo desta forma em grande medida para a redução do desemprego em Moçambique e liderando no ranking das maiores empregadoras de mercado (KPMG, 2007:88).

3.3.2 Unidades de negócio

Em termos operacionais a CCS (Moçambique), S.A.R.L. está dividida em três áreas, nomeadamente:

- Centro (Manica, Sofala e Tete) com a fábrica em Chimoio e os depósitos de venda na Beira e Tete.
- Norte (Nampula, Zambézia, Niassa e Cabo Delgado) com a fábrica em Nampula e os depósitos em Quelimane, Lichinga, Nacala e Pemba.
- Sul (Maputo, Gaza e Inhambane) com a fábrica na Machava e os depósitos na Macia e Maxixe.

A produção é feita em três fábricas autónomas no exercício das suas funções, principalmente em termos financeiros e operacionais, nomeadamente uma na Machava (Maputo), outra em Chimoio (Manica) criada em 1997 e a última em Nampula, implantada a 5 de Abril de 2001.

3.3.3 Distribuição

De forma a acompanhar a complexidade, dinâmica e diversidade do mercado nacional, a CCS substituiu a anterior forma de distribuição por rota em que os produtos eram entregues na porta do cliente, por duas novas formas de distribuição para seus produtos, nomeadamente:

- Distribuição terceal ou por terceirização, em que os produtos são vendidos pelos agentes de distribuição, conhecidos por MDC (manual distribution of Coca-Cola) ou ADC (agente distribuidor da Coca-Cola).
- Distribuição pré-venda, onde os funcionários primeiro recebem a encomenda e só depois fazem a entrega aos clientes. É uma forma de atendimento a grandes clientes como Shoprite, Game, Maputo Shopping, grandes supermercados e restaurantes que pelo seu volume de participação nas vendas da empresa têm direito a um tratamento especial e diferenciado.

3.4 Posicionamento de mercado e Público-alvo

3.4.1 Posicionamento de mercado

Em termos de imagem de marca, a CCS aposta na criação de uma imagem original, exclusiva e diferente para a sua marca. Buscando assim um lugar de destaque na mente de seu público-alvo, identificando e diferenciando-o dos demais.

É contudo, necessário mensurar até que ponto o posicionamento desenhado pela empresa conjuga com o percebido pelo mercado. De modo que, quando questionados sobre o significado da marca Coca-Cola, 96% dos entrevistados consideram-na como original e 90% como uma marca exclusiva⁸. Como pode ser visto na figura 3.2 abaixo referente a tabela 4.1 do anexo 4:

⁸ Vide o questionário em anexo.

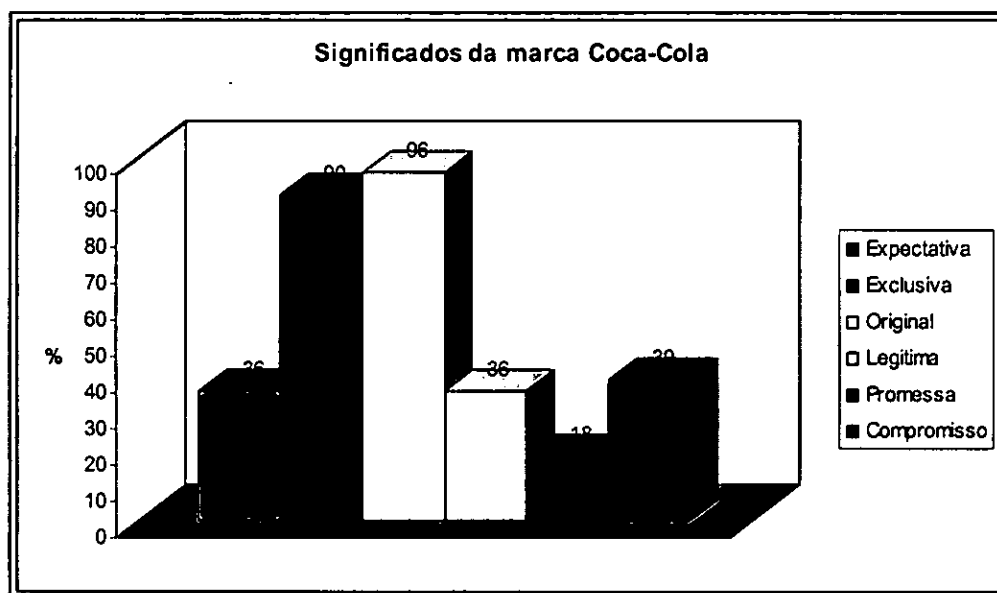


Figura 3.1: Significados da marca Coca-Cola

O que mostra que a Coca-Cola realmente atingiu seus objectivos relativamente ao posicionamento de sua marca no mercado. Pois, os significados por si desenhados são os que mais pesam na mente dos consumidores, contudo foram encontrados outros significados, embora em escala reduzida.

Por exemplo, a marca Coca-Cola significa legitimidade e promessa para um total de 18% dos entrevistados. Assim, por mais que os concorrentes possam reproduzir com facilidade um processo de fabricação ou um *design*, terão dificuldades em se equiparar às impressões duradouras formadas pela marca Coca-Cola na mente das pessoas.

3.4.2 Público-alvo

A CCS diferentemente de outras empresas não definiu um público-alvo específico, mas sim seu refrigerante como refrigerante para as massas e acessível a todos. Razão pela qual, tanto no mundo como em Moçambique, a CCS trabalha a sua publicidade em todas as vertentes (infantil, jovem e adulta), trabalha de forma a fazer crer que sem ela o cotidiano das pessoas fica incompleto.

A CCS segue um marketing corporativo que se preocupa em manter os usuários actuais e criar novos futuros usuários. Isto é, a mensagem é mesclada e endereçada aos vários segmentos ao mesmo tempo. A Coca-Cola busca constantemente rejuvenescer a sua marca e fidelizar seus consumidores, independentemente da idade, é o caso do último *slogan* da Coca-Cola “viva o lado Coca-Cola da vida”, que faz um convite em massa a tomar uma atitude positiva diante da

vida, que propicie momentos de felicidade. De acordo com a empresa, “O lado Coca-Cola da vida” resgata os valores próprios da famosa bebida gasosa, relacionados com a felicidade e a gratificação ligados a marca e aos produtos⁹.

3.5 Concorrência

A CCS considera como concorrentes todas aquelas empresas que disputam pelo mesmo metical dos consumidores. De maneira que para a empresa, concorrentes directos são os que fabricam a mesma categoria de produto ou produtos que servem para atender a mesma necessidade, que é refrescar o consumidor, independentemente de ser refrigerante, sumo, água, bebida alcoólica ou sorvete.

Enquanto que, concorrentes indirectos são todos aqueles que de alguma forma procuram servir o mesmo pedaço de mercado, é o caso de produtos de alta rotação, como é o caso das recargas de celular da mcel ou vodacom e dos doces e chocolates, que são normalmente comprados por impulso.

No mercado nacional a CCS oferece menos produtos comparativamente aos outros no mundo, por dois motivos, primeiro o poder de compra dos moçambicanos é menor, segundo pela diferença de paladar dos povos. É preciso, segundo a CCS, adequar os produtos ao mercado de actuação. Na verdade, no global a Coca-Cola vende mais de 250 marcas, incluindo refrigerantes, sumos, bebidas desportivas, águas, cafés, leite e mais, mas no mercado Moçambicano oferece apenas refrigerantes, sumos e águas¹⁰, pelos motivos acima mencionados.

A empresa acredita que independentemente da concorrência ser directa ou indirecta, seu principal factor de sucesso é a preferência e aceitação dos produtos pelos consumidores. Motivo pelo qual é crucial que a CCS em Moçambique mantenha-se sempre “fresca” em relação aos caminhos mercadológicos a seguir, garantindo a lealdade e fidelidade dos consumidores face aos produtos da empresa.

⁹ Vide em anexo a lista completa dos slogans da Coca-Cola desde a sua criação em 1886.

¹⁰ Vide em anexo a lista completa dos produtos da Coca-Cola SABCO disponíveis no mercado.

3.6 Posicionamento e Vantagem Competitiva da Empresa

3.6.1 Posicionamento Competitivo

No mercado nacional, a marca Coca-Cola ocupa o lugar de líder de mercado no sector de refrigerantes¹¹. É igualmente a marca com maior dimensão, cobrindo 90% do mercado nacional.

A CCS é a empresa detentora da marca com maior penetração de mercado, estando disponível em 92% da região sul, 90% da região centro e 81% da região norte do país. O que lhe confere um valor e aceitabilidade acrescentados, pela sua acessibilidade e disponibilidade total aos consumidores, independentemente do mais longínquo que se encontrem. De notar que, somente na região sul do país a CCS tem um total de 347 pontos de venda disponíveis para os consumidores-alvo, nomeadamente 167 na região sul, 96 na região norte e 84 na região centro do país.

3.6.2 Vantagem competitiva

Desde o início das suas operações em 1995, a CCS tem registado um acentuado crescimento nas suas vendas e cota de mercado nacional, derrotando activamente seus concorrentes nacionais e dificultado seriamente a entrada de outros, principalmente a sua grande rival internacional, a “Pepsi” no mercado moçambicano, enraizando cada vez mais sua presença na vida de seu público-alvo.

A verdadeira razão para o engrandecimento da CCS face as outras empresas de refrigerantes, não é apenas o facto de estar no mercado a muito tempo, mas sim as vantagens competitivas da própria marca no mercado nacional, nomeadamente:

- ✓ Compreensão das motivações e desejos dos consumidores;
- ✓ Prestígio de marca no mercado;
- ✓ Boa cultura organizacional;
- ✓ Excelente rentabilidade e autonomia financeira;
- ✓ Logotipo bastante conhecido, um símbolo efectivo para consumidores do mundo todo;
- ✓ As cores do logotipo que conferem prestígio e reforçam a presença visual;
- ✓ Oferta de produtos de qualidade, controlados por um modelo de gestão de qualidade que garante que em qualquer parte do país a qualidade seja sempre a mesma;

¹¹ Dados retirados da revista da KPMG (2007:88).

- ✓ Melhor sistema de marketing do sector de refrigerantes em Moçambique, resultado de grandes investimentos em publicidade;
- ✓ Serviço de atendimento personalizado ao cliente;
- ✓ Rede de distribuição forte e eficiente, que permite levar o produto a porta do cliente e estar disponível em todos pontos de venda, o que contribui para o reforço da posição de liderança no sector de bebidas sem álcool.

3.7 Benefícios da marca Coca-Cola para a Empresa e para o Consumidor

A marca Coca-Cola tem o poder de proporcionar de uma só vez, benefícios tanto a empresa detentora da marca como aos consumidores da mesma, benefícios estes relacionados com a qualidade intrínseca dos produtos, vantagens relativas em termos de custo e tempo gasto para sua aquisição, expectativas, percepções e atitudes do consumidor.

Os benefícios ligados ao consumo de marca Coca-Cola em detrimento de outra são de certa forma grandes impulsores para a retenção dos clientes e transformação destes em clientes satisfeitos e ligados a marca numa primeira fase e defensores de seus valores e de sua marca numa fase posterior.

3.7.1 Benefícios para a Empresa

Dos dados obtidos a partir da entrevista feita ao *Channel & Market Development Manager* da CCS (Moçambique) S.A.R.L. foi possível listar um leque de benefícios que a marca Coca-Cola proporciona a empresa, nomeadamente:

- ✓ Posicionamento da empresa de acordo com a percepção dos consumidores, facilitando a penetração e a rentabilidade do mercado;
- ✓ Facilidade de negociação e venda em qualquer ponto do país. A CCS está espalhada por todo o território nacional, facilitando assim sua disponibilidade em todos os locais e para todos os consumidores;
- ✓ Motivação dos recursos humanos, resultante da satisfação de se associar e fazer parte de uma multinacional como a Coca-Cola, aumentando assim o comprometimento individual de cada trabalhador ao alcance dos objectivos da empresa como um todo;

- ✓ Alcance de patamares elevados de qualidade – na medida em que, o nível de exigência e a preocupação com o bem-estar dos consumidores e da sociedade em geral vão obrigando a CCS a aprimorar cada vez mais a qualidade de seus produtos e serviços;
- ✓ Aumento do ciclo de vida dos produtos;
- ✓ Facilidade de retenção dos clientes;
- ✓ Definição dos limites de preço e estratégias de distribuição de seus produtos;
- ✓ Expansão geográfica da empresa, transpondo fronteiras geográficas e culturais;
- ✓ Previsibilidade e segurança da demanda;
- ✓ Criação de barreiras ao ingresso de novas empresas no mercado;
- ✓ Protecção contra imitadores e falseadores de produtos da marca Coca-Cola.

3.7.2 Benefícios para o Consumidor

O mercado nacional tem crescido em termos de diversidade de refrigerantes, sumos e águas disponíveis para consumo, o que leva os consumidores a tomarem uma atitude bastante selectiva aquando da decisão de compra de uma ou outra marca.

Assim, dos dados obtidos a partir da entrevista feita ao *Channel & Market Development Manager* da CCS (Moçambique) S.A.R.L. foi igualmente possível listar um leque de benefícios que a marca Coca-Cola proporciona aos consumidores, nomeadamente:

- ✓ Transmite confiança e prestígio a quem consome;
- ✓ Facilidade de acesso e preço justo para todas as classes sociais e nível de renda disponível;
- ✓ Consumível por todos, independentemente da idade, género e religião;
- ✓ Consumo de produtos de melhor desempenho e qualidade;
- ✓ Menor vulnerabilidade as acções de marketing da concorrência;
- ✓ Menor sensibilidade a variação do preço;
- ✓ Acesso a melhor comunicação;
- ✓ Maior facilidade de compra e economia de tempo.

Contudo, estes são os benefícios que a CCS defende oferecer aos consumidores-alvo de sua marca, sendo assim, necessário verificar até que ponto os consumidores alinham com a CCS no que toca aos benefícios de consumo da marca.

De modo que quando questionados relativamente aos factores que levam os consumidores a escolher a marca Coca-Cola ao invés de outra e a buscar os benefícios ligados a ela, 83% dos

entrevistados considerarem a qualidade como sendo o factor de maior relevo comparativamente aos 81% que apontaram a confiança também como um factor a considerar, verificando assim, as informações colhidas junto da CCS e espelhando uma forte tendência da empresa em andar de mãos dadas com as necessidades e o nível de satisfação dos consumidores, como pode ser visto na figura 3.1 abaixo referente a tabela 4.2 do anexo 4:

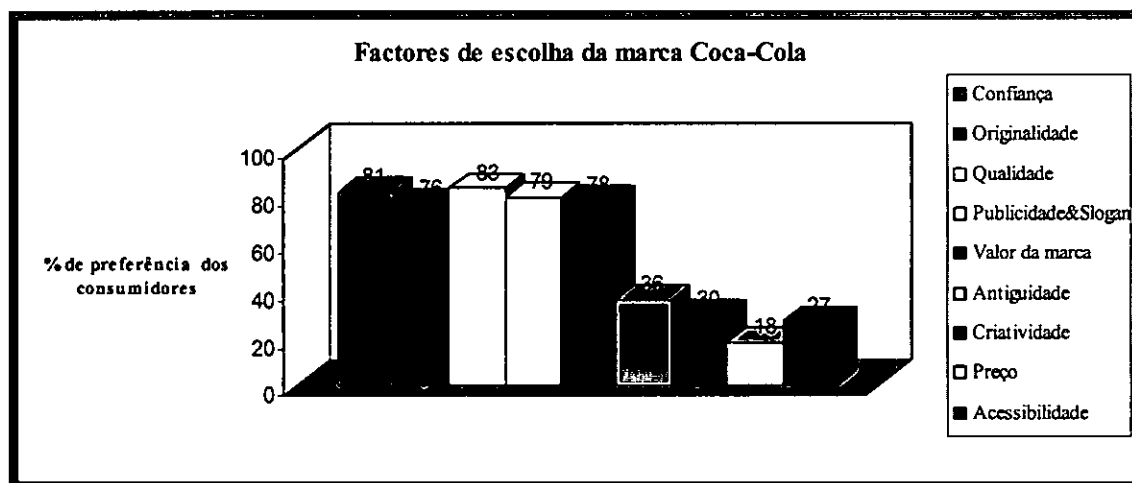


Figura 3.2: Factores de escolha da marca Coca-Cola

Enquanto que 79% dos entrevistados consideraram a publicidade e os *slogans* da marca como factores de maior destaque no momento de escolha, ou seja, a comunicação da marca junto dos consumidores-alvo é desejável. O valor que a marca carrega consigo e a originalidade da mesma ao longo dos anos contribuem em 78% e 76% nos benefícios de consumo da marca Coca-Cola.

Tendo a conta a diversidade de produtos e preços no mercado, apenas 18% dos questionados argumentaram ser sensíveis as alterações de preço da empresa, enquanto que os restantes 82% afirmaram estar satisfeitos com a política de estabilidade de preços da empresa. Donde pode-se perceber a ligação entre o que foi dito pela empresa e o que é sentido pelos consumidores-alvo, revertendo-se assim num ponto de grande valor para a empresa, na medida em que facilita a retenção dos clientes.

3.8 Estratégias de marca da Coca-Cola SABCO em Moçambique

A CCS é uma marca *umbrella*, ela identifica as várias categorias de produtos que a empresa oferece e está presente em todos os produtos da empresa, por mais que o nome ou marca sejam diferentes, todos os produtos tem o carimbo e uma linha que a identificam como produto da CCS. É o caso dos sumos e das garrafas de água, para não falar dos refrigerantes,

que apesar de terem um nome próprio levam uma escrita dizendo ser produto da CCS no rótulo.

A estratégia chave da CCS é a **diversificação** ou **extensão de marca**, em que é usado o nome da marca Coca-Cola para lançar novos produtos em outras categorias e tendo cada um deles uma marca própria que o distingue do outro, mas sem em momento algum o separar da marca-mãe. A empresa acredita que a extensão de marca aumenta as chances de sucesso do novo produto, pois, os consumidores podem criar expectativas positivas quanto a possível composição e ao desempenho do novo produto, com base no que já sabem sobre a marca original, reduzindo os riscos e os custos com o lançamento e conscientização da marca para o novo produto.

Contudo, a extensão ou diversificação exagerada pode levar a diluição da marca, fenómeno que ocorre quando os consumidores deixam de associar a marca a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a dar menos importância. Além disso, se a empresa lança extensões que os consumidores consideram inadequados, eles podem questionar a integridade e a competência da marca, devido a confusão e frustração que cria na mente dos consumidores, perigando assim, o nome da marca original.

3.9 Estratégias para satisfação e fidelização de consumidores

Na CCS o cliente está no topo da lista, a preocupação fundamental é o atendimento das necessidades dos clientes e sua satisfação em pleno e tornar o primeiro contacto inesquecível, isto é, a primeira vez que o cliente entra em contacto com a marca e os produtos da empresa não deve ser apenas um simples contacto, mas sim um momento inesquecível e marcante. O primeiro contacto deve ser o início de um relacionamento duradouro e de lealdade, onde a confiança tende a desempenhar o papel fundamental.

3.9.1 Programa ASMPQ

Como forma de atender aos objectivos acima mencionados, captar a atenção do cliente, contribuir na decisão de se associar ou não a marca e responder a toda e qualquer contrariedade que possa aparecer no mercado, a CCS desenhou um programa, conhecido por **ASMPQ** (*Availability, Space, Merchandising, Price and Quality*) ou (Disponibilidade,

Espaço, *Merchandising*, Preço e Qualidade) em que cada um dos componentes tem um significado próprio, nomeadamente:

Disponibilidade: tem haver com a acessibilidade dos produtos e a redução do esforço físico no momento de compra. Com esta componente a empresa procura estar o mais perto possível dos consumidores, criando pontos de venda em todas as esquinas da cidade e fora. O factor que garante a disponibilidade da CCS é a liderança em termos de presença e penetração de mercado, a CCS é a única refrigerante que consegue cobrir 90% do mercado nacional no sector de refrigerantes.

Espaço: tem haver com todo o processo de colocação do produto no mercado, desde a saída do produto da fábrica até ao consumidor, a forma de distribuição, o sistema interno de frio, os expositores nos estabelecimentos dos clientes e as geleiras para venda dos produtos da CCS sempre bem gelados.

Merchandising: tem haver com a forma como os produtos são colocados e apresentados em todos os pontos de venda. Desde a forma como os stocks são arrumados, como os produtos são colocados e agrupados nas prateleiras e geleiras, com a marca virada para frente, facilitando aos consumidores a identificar o produto pretendido e ao vendedor controlar qual o produto mais vendido e fazer o pedido de reposição. A publicidade, os *slogans* e os painéis têm um grande papel nesta componente, facilitando o reconhecimento do local e induzindo ao consumo.

Preço: apesar de o mercado contribuir para a variação do preço, a estratégia da CCS é manter um preço estável e ainda recomendar um preço de venda aos seus clientes, porém, a decisão de aceitar ou não é inteiramente dos clientes. Muitos dos estabelecimentos acrescem o preço pelo valor do próprio estabelecimento e pelos serviços adicionais oferecidos. A CCS pratica preços diferentes no sul, centro e norte do país – no centro e norte do país o preço recomendado para venda da garrafa de 300ml é de 6.50 Meticais a unidade, enquanto que no sul o preço recomendado é de 7.50 Meticais a unidade, devido ao menor poder de compra nas regiões centro e norte do país.

Qualidade: a CCS é bastante exigente na qualidade de seus produtos. Para a empresa oferecer aos clientes produtos de qualidade elevada é investir na conquista da lealdade desses clientes, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca. Pois, as expectativas dos

clientes aumentam com o tempo e eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar suas mudanças. A CCS trabalha detalhadamente cada componente de seu produto, de forma a dar um toque especial que nenhuma outra empresa faz, nomeadamente:

- A água mesmo que tratada pela municipalidade passa por quatro estágios de purificação, até chegar ao estágio final onde não tem impurezas, microrganismos ou sabores.
- O açúcar mesmo sendo da mais alta qualidade passa por um tratamento para eliminar qualquer cor ou sabor estranho.
- Depois de lavadas mecanicamente, as garrafas passam por uma rigorosa inspeção visual.
- As tampinhas também passam por um rigoroso controlo, elas devem ser idênticas e perfeitas.
- O gás carbónico usado no refrigerante passa por inúmeros testes que asseguram a sua qualidade.

3.9.2 Imortalidade dos produtos

A *The Coca-Cola Company* e a CCS não desenvolvem seus produtos para que estes acabem um dia, mas sim para que continuem no tempo. As estratégias são elaboradas com intenção de manter o produto até ao fim e nunca perder.

As acções de marketing iniciam aquando da introdução do produto no mercado e nunca mais se volta atrás. Cada marca tem um orçamento específico e separado dos outros, o que garante que todos os produtos da CCS passem de uma fase do ciclo de vida para a outra sem problemas até a fase de maturidade.

Contudo, embora a empresa preveja, seus produtos não tendem a atingir a fase de declínio, devido ao grande suporte de marketing que dispõem. Isto só acontece por razões incontroláveis pela empresa, como foi o caso das cheias de 2000, que declinaram o consumo dos produtos, mas assim que a situação foi normalizada os produtos voltaram a sua fase normal.

Um exemplo é o caso do sumo BiBo, que se encontra de momento na fase de declínio, aparente, porque na verdade o BiBo está no estágio de crescimento. O que acontece é que o aspecto técnico do produto no que concerne a embalagem é percebido pelo mercado como fraca e de fácil deterioração reduzindo assim a sua procura, mas não a sua qualidade.

É contudo, necessário conhecer o nível de aceitação e consumo dos produtos da empresa, bem como a frequência com que estes são consumidos. Assim, quando questionados acerca do produto da CCS mais consumido, 89% dos entrevistados afirmaram consumir a marca Coca-Cola, 57% responderam consumir Sprite e fanta uva, comparativamente aos 15% que escolheram a Coke Light. Mostrando assim, uma grande diversidade naquilo que são as preferências do mercado relativamente as marcas e as preferências dos consumidores por cada uma das marcas de refrigerantes oferecidas pela CCS.

Quanto aos sumos o mercado ainda é pequeno, na medida em que apenas 24% responderam consumir o sumo Minute maid e 8% o 5alive, o que até certo ponto pode ser devido ao desconhecimento por parte do mercado. O que significa que a CCS precisa trabalhar mais sua comunicação e publicidade para estes novos lançamentos, de maneira a conscientizar o mercado da existência destes e o mais importante, garantir sua qualidade por serem produtos da CCS.

Contudo, a água Dasani tende a conquistar um espaço no seio das outras marcas de água disponíveis, ocupando 49% da escolha dos consumidores. Como pode ser visto na figura 3.3 abaixo referente a tabela 4.3 do anexo 4:

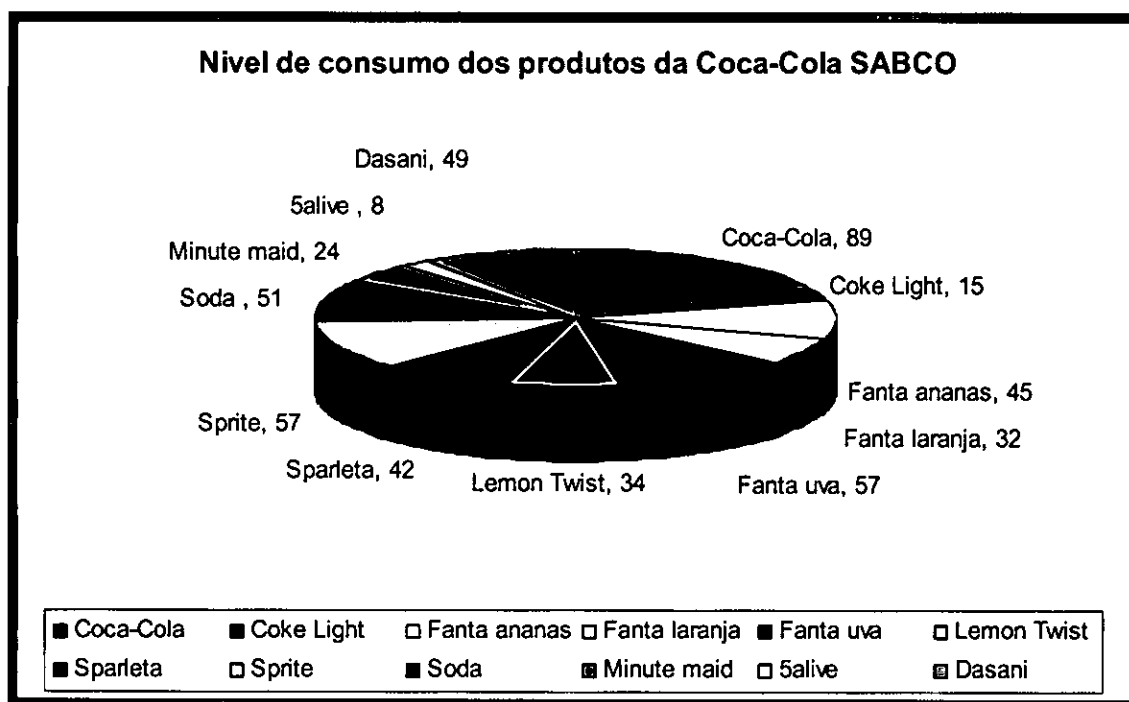


Figura 3.3: Nível de consumo dos produtos da CCS (Moçambique) S.A.R.L.

Relativamente a frequência de consumo, verificou-se que 45% dos entrevistados consome uma a duas vezes por dia os produtos da empresa, comparativamente aos 40% que consome duas a três vezes ao mês e aos 77% que consome muito mais vezes ao ano. Como pode ser visto na figura 3.4 abaixo referente a tabela 4.4 do anexo 4:

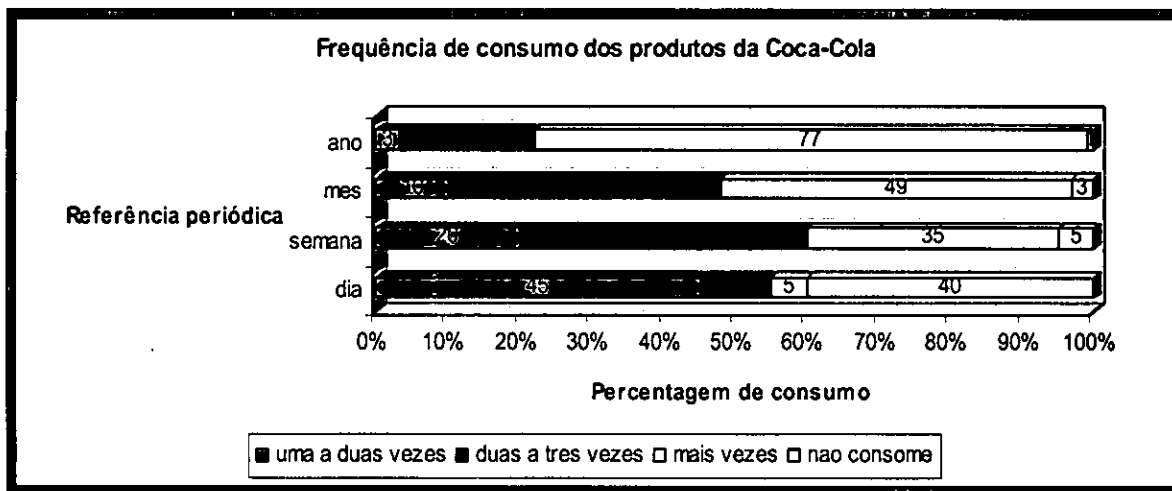


Figura 3.4: Frequência de consumo dos produtos da CCS

As percentagens acima são resultado dos hábitos de consumo de grande parte do povo moçambicano, por outras palavras, os moçambicanos no geral tendem a consumir mais refrigerantes em momentos de festa, congregação ou aos finais de semana. Enquanto que os outros, principalmente os mais jovens, tendem a substituir qualquer líquido por uma bebida alcoólica ao invés de consumir um sumo ou um refrigerante, reduzindo assim, até certo ponto o nível de consumo diário e mensal não só dos produtos da CCS, mas de todas as empresas que oferecem estes produtos.

3.9.3 Fidelidade interna

A CCS está consciente de que, a fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa, deve fazer parte não só da cultura, mas também da missão da empresa, como um factor de sobrevivência e não um encargo desnecessário e que para garantir a fidelidade de seus clientes, precisa valorizar e fidelizar seus clientes internos.

Por isso os funcionários da CCS são conscientizados, envolvidos e integrados com os valores da empresa e dos clientes para poderem ouvi-los com atenção, respeito e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. São igualmente treinados para analisar

situações de conflito e tomar decisões a favor dos clientes – estratégia que é usada para todos os funcionários da Coca-Cola no mundo inteiro.

3.10 Mensuração da satisfação dos clientes

Entender o consumidor, o conhecimento que ele detém da marca e a satisfação que ele obtém ao usar a marca é de importância vital para qualquer empresa. Motivo pelo qual, a CCS montou um eficiente sistema de atendimento as reclamações e sugestões, que funciona através de formulários preenchidos pelos clientes e linhas de telefone grátis disponíveis para a apresentação de sugestões e/ou reclamações.

De acordos com os dados obtidos através da entrevista realizada, notou-se que 88% dos entrevistados responderam estar satisfeito com a marca Coca-Cola, mas apenas 69% desses mesmos entrevistados afirmaram ser fiéis a marca. O que mostra que a percentagem dos não fiéis a marca, 31%, é superior aos não satisfeitos com a marca (12%) e verifica a teoria de que nem todos os clientes satisfeitos podem ser considerados como clientes fiéis.

Donde pôde se notar que, apesar de todo o esforço da CCS em conquistar a fidelidade de seus consumidores-alvo e potenciais a empresa ainda precisa trabalhar e transformar seus clientes satisfeitos em clientes fiéis e reduzir o nível de ruptura de fidelidade a sua marca, algo que ocorre quando a oferta das características valorizadas no produto é potencializada por outras marcas da mesma categoria, ou nenhuma marca existente no mercado reúne as condições que conduzam à plena satisfação, ou quando os concorrentes oferecem o mesmo tipo de produtos a preços menores, serviços com maior valor percebido, ou simplesmente em busca do inesperado, da surpresa e de uma experiência diferenciada¹².

Contudo, da pesquisa realizada junto dos consumidores relativamente ao motivo da infidelidade a marca ou ruptura do nível de consumo dos produtos da CCS, notou-se que 74% dos entrevistados considera a vontade de experimentar novos sabores e produtos como o motivo chave, comparativamente aos 62% que afirmou ser a procura de maior diversidade e aos 42% que argumentaram buscar os benefícios prometidos por outras marcas. Estes últimos verificam o que foi dito na revisão de literatura, de que os consumidores tendem a torna-se infielis a uma marca no momento em que buscam os benefícios prometidos pelas marcas concorrentes.

¹² Fonte: Kotler (1998)

No entanto, apenas 8% respondeu ser por motivos ligados ao preço e 9% a disponibilidade do produto aos consumidores, como pode ser observado na figura 3.5 abaixo referente a tabela 4.5 do anexo 4:

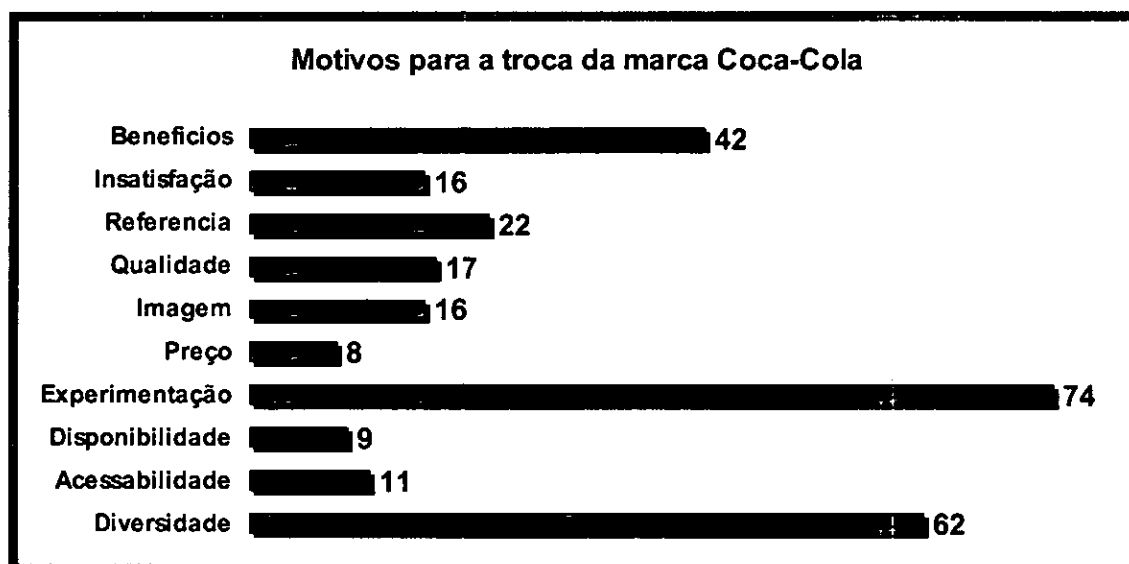


Figura 3.5: Motivos para a troca da marca Coca-Cola

Verificando assim o que foi dito na teoria e pela CCS, de que os consumidores fiéis a marca são menos sensíveis as variações de preço dos produtos e de estes são os mais acessíveis do mercado, reduzindo assim os custos com a procura e a aquisição dos mesmos.

De realçar ainda que a opção pela experimentação dos outros produtos disponíveis não é sinónimo de que os produtos da CCS tenham perdido o seu valor ou qualidade, mas apenas porque o mercado concorrencial também actua no sentido de buscar a atenção dos consumidores e estes tendem a experimentar todas as alternativas antes de se decidir por uma.

É preciso ter em conta que no momento em que a CCS sai ao mercado para comunicar-se com seus consumidores-alvo, as outras empresas também o fazem e, o consumidor é cercado de todos os lados e obrigado a tomar uma decisão. Que é em grande medida influenciada pelo grau de lealdade ou fidelidade do consumidor a uma determinada marca, podendo este optar por não atender a concorrência ou ainda dar uma chance para ver o que é que esta oferece de melhor comparada com a marca preferida. Sendo este muitas vezes, o motivo para a infidelidade momentânea dos consumidores a uma marca.

O factor disponibilidade dos produtos aos consumidores tem haver com a ruptura do stock num determinado momento e não a falta dos produtos ou a não existência de pontos de venda, pois como já foi dito anteriormente somente na região sul a CCS dispõe de 167 pontos de

venda e outros 96 na região norte e 84 na região centro, totalizando 347 pontos de venda no território nacional, descartando assim qualquer hipótese contrária que possa ser levantada.

O que significa que apesar de experimentar um tipo de infidelidade por parte de seus consumidores a Coca-Cola ainda consegue ser a empresa preferida de grande parte da população moçambicana, sendo reconhecida como a empresa com menor variação de preço no sector de refrigerantes e de maior cobertura de mercado, o que lhe garante a posição de líder no sector de refrigerantes e maior penetração de mercado, como já foi mencionado.

Desta forma, quando questionados sobre os esforços ou acções que a CCS deveria empreender para os conquistar, 75% dos entrevistados responderam que a CCS deveria incrementar os seus serviços em prol dos clientes, comparativamente aos 69% que gostariam que a empresa promovesse mais eventos na sociedade e os 65% que consideraram a criação de programas que resultem em ofertas de prémios atractivos comparativamente aos concorrentes. Como pode ser visto na figura 3.6 abaixo referente a tabela 4.6 do anexo 4:

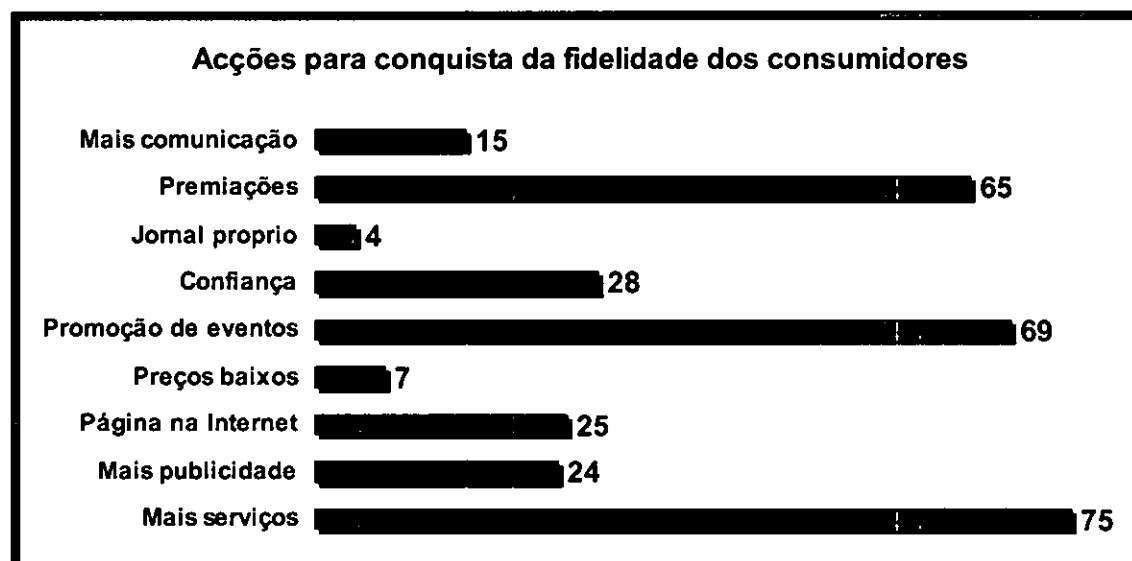


Figura 3.6: Acções para a conquista da fidelidade dos consumidores

É de notar que, a Coca-Cola é uma das marcas mais antigas no mercado nacional, 14 anos a operar em Moçambique, o que lhe confere certa segurança ao lidar com os consumidores, devido a experiência e o conhecimento tanto da empresa pelo mercado como do mercado pela empresa. Contudo, contrariamente a outras empresas que ao ganharem espaço no mercado esquecem-se do consumidor, a Coca-Cola procura atender ainda mais e melhor os seus

consumidores, procura manter a sua marca cada vez mais activa, rejuvenescendo-a e tornando a mais preferida.

Contudo, na realidade os dados mostram que apesar de todo o seu esforço, a CCS ainda precisa trabalhar seus serviços em prol dos seus consumidores e da sociedade moçambicana no geral. Precisa participar mais activamente na educação moral, cívica e cultural de todos e principalmente dos jovens, pois são a camada mais vulnerável aos males que pairam numa sociedade em crescimento e em globalização. Neste sentido, a Coca-Cola precisa deixar de representar apenas uma marca de refrigerantes, para representar todo um conjunto de sentimentos, experiências e passar a ser um estilo de vida seguro e viável para todos.

4. Conclusões e Recomendações

4.1 Verificação das Hipóteses

A marca Coca-Cola tem a particularidade de criar um diálogo emocional com o seu consumidor, ela conhece as necessidades emocionais e os desejos das pessoas. O próprio nome da marca, os valores que ela passa aos consumidores e a distinção única que cria em todos os pontos por onde passa, facilitam no reconhecimento da marca e na criação de uma relação forte e duradoura entre a marca e os consumidores. Validando assim, a hipótese de que uma marca forte e positivamente posicionada na mente dos consumidores-alvo tem grande influência na atracção, satisfação e posterior fidelização dos mesmos à marca.

Contudo, apesar de a Coca-Cola ser a marca número um no mercado nacional, ela também sofre um abandono momentâneo no que concerne ao consumo de seus produtos, mas não devido ao preço elevado ou a reduzido poder de compra dos moçambicanos ligado a grande diversidade de produtos existentes, mas sim porque os consumidores procuram a marca pelos benefícios que ela oferece e, a medida que esta responde a sua procura os consumidores continuam ligados a ela, mas uma vez os benefícios oferecidos por outra marca mostrarem-se melhores e parecerem mais satisfatórios estes migram para outra marca sem muito esforço.

Os consumidores buscam também outras marcas pela necessidade de experimentar a diversidade de produtos existentes, não porque o preço dos produtos da CCS seja mais alto ou porque não satisfazem as necessidades dos consumidores. Invalidando assim, a hipótese de que os consumidores são fiéis aos seus recursos financeiros e não as marcas como tal, devido ao vasto leque de escolha disponível no mercado e a possível substituição entre elas. E validando a ideia de que apesar de fiéis a determinadas marcas, os consumidores podem experimentar alguma infidelidade a marca, devido a falta de recursos, escassez momentânea das marcas preferidas no mercado ou ainda o desejo de experimentar as alternativas existentes.

4.2 Conclusões

A marca Coca-Cola é o maior activo que a *The Coca-Cola Company* possui e, é tão forte que tem a capacidade de trazer os consumidores até si só pelo reconhecimento de sua marca numa primeira fase e, torná-los em defensores da mesma à medida que vão se associando a ela e percebendo suas vantagens, encontrando suas âncoras emocionais e pessoais, bem como a sua identificação e valores na marca Coca-Cola. E a capacidade da CCS perceber as necessidades

e os desejos mais íntimos de seus consumidores elevam-na a um patamar inigualável, oferecendo benefícios tanto a empresa como aos consumidores e, a todos aqueles que directa ou indirectamente se associam a ela.

A percepção, a imagem, os significados e os valores da marca Coca-Cola facilitam os consumidores no momento de escolha entre uma e outra existente, encurtando assim o caminho de escolha tanto em termos de tempo gasto como nos custos de aquisição. Facilita o reconhecimento e diferencia o consumidor da marca de um não consumidor, elevando seu grau perante os outros e oferecendo benefícios emocionais incalculáveis.

A CCS acredita que a melhor forma de satisfazer e ganhar a lealdade de seu público-alvo é criando um relacionamento baseado em emoções. Pois, a fidelidade não se compra, mas sim se conquista a longo prazo através de atitudes que transmitem confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho para com os consumidores e, somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa é que poderá criar barreiras para as acções da concorrência e enraizar sua posição tanto na mente como nos corações dos seus consumidores reais e potenciais.

Em termos estratégicos, de modo a conquistar a lealdade dos consumidores Moçambicanos a nível nacional, a empresa desenvolveu um programa conhecido por ASMPQ (Availability, Space, Merchandising, Price and Quality) que trabalha cada uma das destas componentes detalhadamente, aposta na fidelização dos seus funcionários internos como acção fundamental para garantir o comprometimento destes com os valores da empresa. Bem como, na superioridade de seus produtos em termos de qualidade, desempenho e preferência.

Segundo o que foi possível apurar a partir do questionário elaborado, para a maioria dos entrevistados os produtos da CCS são de certo modo procurados pela marca que os suporta e não somente pela qualidade ou desempenho dos próprios produtos, porque apesar da qualidade superior dos seus produtos os consumidores podem a qualquer momento migrar para uma nova marca em busca de experiências diferentes, mas a marca eles nunca se desassocia, mesmo consumindo outra num determinado momento de suas vidas. Assim, pode se perceber que os consumidores procuram os produtos da CCS tanto pela qualidade e pela marca que os suporta, porém pensando mais o lado da marca.

Em Moçambique, a marca Coca-Cola é dona de 90% do sector de refrigerantes e é a favorita de pelo menos 69% dos entrevistados, o que mostra que mais de 50% da população nacional

consome a marca Coca-Cola comparativamente as outras marcas disponíveis no mercado. E oferece uma variedade de produtos, desde refrigerantes, sumos e águas, aumentando o leque de escolha para os consumidores. Contudo, a CCS deve cuidar-se para não diluir a imagem da sua marca ao diversificar demais seus produtos e afastar-se de seu foco principal que são os refrigerantes, porque os consumidores tendem a não consumir facilmente produtos que não conhecem mesmo que sejam da marca preferida.

4.3 Recomendações

Tecidas as conclusões sobre o trabalho ressaltam algumas recomendações importantes para a CCS, com vista a ajudar na sua estratégia de satisfação e fidelização dos consumidores nacionais:

- Facilitar a comunicação do cliente com a empresa, criando diversas formas de comunicação disponíveis ao cliente para que, a qualquer momento, este possa receber o apoio necessário, incluindo o cuidado com o tempo de espera e de retorno, pois a linha de cliente criada pela Coca-Cola não tem trazido grandes diferenças para o consumidor, já que poucos sabem da sua existência.
- Utilizar todas as formas de comunicação com os clientes para obter mais informações a seu respeito e registrar todas as suas reclamações e sugestões, para assim poder solucionar seus problemas com atitudes firmes, pois o cliente deve ser levado a cooperar de forma espontânea e ser recompensado com algum tipo de benefício.
- Diminuir a quantidade de gás e açúcar nos produtos, melhorar o sistema de lavagem e higiene das garrafas, uma vez que grande parte dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos com a quantidade de açúcar e de gás em alguns refrigerantes da empresa e alegaram encontrar resíduos indesejáveis no fundo das garrafas.
- Criar embalagens descartáveis para os produtos, evitando assim as latas e garrafas que contribuem para o aumento do lixo na cidade e ajudar o concelho municipal na sensibilização dos cidadãos a não deitar o lixo de qualquer maneira, pois os produtos enlatados contribuem bastante para o aumento do lixo.

- Promover eventos escolares, concursos académicos, campeonatos de jogos em períodos de férias, reduzindo assim a tendência para o consumo de álcool pelos jovens e aumentar o interesse pelos estudos. Promover também concursos de beneficência social para crianças, jovens e adultos, bem como criar ainda parques e jardins para entretenimento familiar.

- Criar uma página na Internet com os dados da empresa CCS em Moçambique, ou actualizar constantemente os dados sobre Moçambique existentes na página www.cocacolasabco.com disponível para vários países onde a Coca-Cola está instalada, facilitando assim o acesso as informações da empresa, o que é muito difícil de se obter tanto fisicamente como em formato digital.

- Publicar documentos ou incluir na própria página electrónica da empresa para Moçambique dados sobre a segurança e o manuseio das embalagens da CC, a conservação e a qualidade dos produtos da empresa, os cuidados e atenção com os prazos de validade, produtos e tipos de embalagens disponíveis no mercado, porque as pessoas não conhecem todas, saúde e nutrição, bem como a quantidade de alguns ingredientes com a cafeína nos produtos da CCS, já que é um ponto que levanta muitos tumultos.

5. Bibliografia

- Aaker, David A. (1998) *Marcas - Brand Equity: gerenciando o valor da marca*; 2ª edição; São Paulo; Editora Negócios;
- Bhoite, Keki R. (1996) *O cliente na linha de frente*; Rio de Janeiro; Qualitymark;
- Bogmann (2002) *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*; São Paulo;
- Barros, A. J. P.; Lehfeld, N.A.S. (1986) *Fundamentos de metodologia*; São Paulo: McGraw-Hill;
- Guimalhães, Ricardo (2003) *Branding: uma nova filosofia de gestão*; São Paulo;
- Gobé, Marc (2002) *Marca. A emoção das marcas: conectando as marcas às pessoas*; Rio de Janeiro; Editora campus;
- Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; Schlesinger, Leonard A. (1997) *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*; New York: the free press;
- Jacoby, Jacob (1971) *A model of multi-brand loyalty*; New York;
- Jacoby, Jacob; Chestnut, Robert W. (1978) *Brand loyalty: Measurement and management*; New York: Willey;
- Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: planejamento, implementação e controle*; 5ª edição; São Paulo; Editoras Altas;
- _____ (2000) *Administração de Marketing - a edição do novo milênio*; São Paulo: Prentice Hall;
- KPMG (2007) *Integração Regional: 100 Maiores Empresas de Moçambique 2006*; Edição de 2007;
- Lannon, J. (1993) *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*; New Jersey;
- Las casas, Alexandre Luzzi (1997) *Marketing: conceitos, exercícios e casos*; 4ª edição; São Paulo; Atlas;

- Leon, G. Schiffman; Leslie, Lazar Kanuk (2000) *Comportamento do Consumidor*; 6ª edição; Rio de Janeiro; Editora LTC – Prentice Hall Inc.;
- Martins, Jorge S. (1997) *Redacção Publicitária: teoria e prática*; 2ª edição; São Paulo; Editora Atlas;
- _____ (2005) *Grandes marcas Grandes negócios: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora*; 2ª edição; São Paulo;
- _____ (2006) *Branding: uma manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*; 3ª edição; São Paulo;
- Oliveira, António R. (2002) *Branding ao ponto*; São Paulo; Editora Atlas;
- Oliver, Richard L. (1993) *A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts, advances in services marketing and Management: research and practice*; Jai Press; vol. 2;
- _____ (1996) *Satisfaction A Behavioral Perspective on the consumer*; McGraw – Hill;
- Pinho, José Benedito (1996) *O poder das marcas*; São Paulo: Simmus;
- Pires, Aníbal (2002) *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*; 3ª edição; Lisboa - São Paulo; Editorial verbo;
- Santos, C. P. (2001) *Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico*; Porto Alegre;
- Sarmiento, Pedro (2006) *A marca na estratégia de marketing*; Lisboa; Editora Redweb;
- Strunk, Gilberto (2001) *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*; Rio de Janeiro; Rio books;
- www.africacommunity.coca-cola.com acessado a 20 de Outubro de 2007;
- www.cocacola.com acessado a 20 de Outubro de 2007;
- www.cocacolasabco.com acessado a 14 de Maio de 2008;
- www.mundodasmarcas.blogspot.com acessado a 11 de Novembro de 2007.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário

Caro,

O meu nome é Gulshan Ará Cadir, estudante finalista da Universidade Eduardo Mondlane do curso de Gestão. Com objectivo de complementar o conteúdo do trabalho de Licenciatura, pretendo realizar um questionário sobre a situação actual da multinacional Coca-Cola no mercado Moçambicano.

Neste contexto venho por este meio, solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário em anexo, que não levará mais do que 10 minutos do seu precioso tempo.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração para o sucesso da presente pesquisa como um contributo para a realização do trabalho de Licenciatura em Gestão.

Instruções gerais:

- Leia cada uma das questões e responda de forma sincera.
- Responda as questões que se seguem colocando um X na (s) opção (es) que melhor se caracterize a sua opção.
- As questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 12 têm mais de uma opção de resposta.
- Ao terminar o questionário verifique se deixou alguma questão por responder.

Melhores Cumprimentos.

A investigadora

Gulshan Ará Cadir

1. *Conhece a Coca-Cola?* Sim Não

2. *Já alguma vez consumiu algum produto da Coca-Cola?* Sim Não

3. *Quais dos factores seguintes influenciam para a escolha da marca Coca-Cola?*

Imagem Refrescante	<input type="checkbox"/>	Antiguidade	<input type="checkbox"/>	Qualidade	<input type="checkbox"/>
Originalidade	<input type="checkbox"/>	Criatividade	<input type="checkbox"/>	Estilo de vida	<input type="checkbox"/>
Forma da garrafa	<input type="checkbox"/>	Comunicação	<input type="checkbox"/>	Acessibilidade	<input type="checkbox"/>
Publicidade e Slogan	<input type="checkbox"/>	Valor da marca	<input type="checkbox"/>		

4. *Qual das bebidas da Coca-Cola mais consome?*

Coca-Cola	<input type="checkbox"/>	Água Dasani	<input type="checkbox"/>	Fanta laranja	<input type="checkbox"/>
Coke Light	<input type="checkbox"/>	Soda	<input type="checkbox"/>	Lemon Twist	<input type="checkbox"/>
Sprite	<input type="checkbox"/>	Sparleta	<input type="checkbox"/>	Schweppes	<input type="checkbox"/>
Fanta ananás	<input type="checkbox"/>	Minute maid	<input type="checkbox"/>	5alive	<input type="checkbox"/>
Fanta uva	<input type="checkbox"/>	Bibo	<input type="checkbox"/>		

5. *Com que frequência?*

Dia:	uma a duas vezes	<input type="checkbox"/>	duas a três vezes	<input type="checkbox"/>	mais vezes	<input type="checkbox"/>
Semana:	uma a duas vezes	<input type="checkbox"/>	duas a três vezes	<input type="checkbox"/>	mais vezes	<input type="checkbox"/>
Mês:	uma a duas vezes	<input type="checkbox"/>	duas a três vezes	<input type="checkbox"/>	mais vezes	<input type="checkbox"/>
Ano:	uma a duas vezes	<input type="checkbox"/>	duas a três vezes	<input type="checkbox"/>	mais vezes	<input type="checkbox"/>

6. *Qual o significado de marca Coca-Cola para si?*

Expectativa	<input type="checkbox"/>	Comunicação	<input type="checkbox"/>	Legitimidade	<input type="checkbox"/>
Exclusividade	<input type="checkbox"/>	Promessa	<input type="checkbox"/>	Diferente de todas	<input type="checkbox"/>
Originalidade	<input type="checkbox"/>	Compromisso	<input type="checkbox"/>		

7. *Quais os motivos que lhe fazem comprar uma outra marca ao invés marca da Coca-Cola?*

Diversidade	<input type="checkbox"/>	Preço	<input type="checkbox"/>	Insatisfação	<input type="checkbox"/>
Acessibilidade	<input type="checkbox"/>	Imagem	<input type="checkbox"/>	Benefícios	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade	<input type="checkbox"/>	Qualidade	<input type="checkbox"/>		
Experimentação	<input type="checkbox"/>	Referência	<input type="checkbox"/>		

8. *Sente-se satisfeito com a marca?* Sim Não

9. *Considera-se fiel a marca Coca-Cola?* Sim Não

10. *O que é que a Coca-Cola deveria fazer para torná-lo fiel a sua marca?*

Mais comunicação	<input type="checkbox"/>	Preços baixos	<input type="checkbox"/>	Confiança	<input type="checkbox"/>
Mais serviços	<input type="checkbox"/>	Satisfação	<input type="checkbox"/>	Jornal próprio	<input type="checkbox"/>
Mais Publicidade	<input type="checkbox"/>	Premiações	<input type="checkbox"/>		
Página na Internet	<input type="checkbox"/>	Promoção de eventos	<input type="checkbox"/>		

11. *O que é que gostaria que a Coca-Cola acrescentasse ou diminuísse para atender as suas necessidades?*

12. *Como classificaria o comportamento da Coca-Cola para com a sociedade no geral e com o ambiente no específico?*

13. *Que mais gostaria de acrescentar sobre a Coca-Cola?*

Obrigado!

Anexo 2: Lista completa dos Slogans da Coca-Cola desde a sua criação em 1886

Ano	Slogan em Inglês	Slogan em Português
1886	Drink Coca-Cola	Beba Coca-Cola
1904	Delicious and Refreshing	Deliciosa e Refrescante
1905	Coca-Cola Revives and Sustains	Coca-Cola Revive e Sustenta
1906	The Great National Temperance Drink	A Grande Bebida da Temperança Nacional
1911	Real Satisfaction in every glass	Satisfação Real em cada garrafa
1917	Three Million A Day	Três Milhões Por Dia
1922	Thirst Knows No Season	Sede Não Tem Estação
1925	Six Million A Day	Seis Milhões Por Dia
1927	Around The Corner From Everywhere	Ao Redor de uma Esquina de Qualquer Lugar
1929	The Pause That Refreshes	A Pausa Que Refresca
1932	Ice-Cold Sunshine	Nascer Do Sol Bem Gelado
1938	The Best Friend Thirst Ever Had	O Melhor Amigo Que a Sede Já Teve
1939	Coca-Cola Goes Along	Coca-Cola Vai Junto
1942	Wherever You Are, Whatever You Do, Wherever You May Be, When You Think Of Refreshment, Think Of Ice-Cold Coca-Cola	Em Qualquer Lugar Que Você Está, O Que Você Faça, Em Qualquer Lugar Que Você Esteja, Quando Você Pensa Em Refrescar-se, Pense Numa Coca-Cola Bem Gelada
1942	The Only Thing Like Coca-Cola Is Coca-Cola Itself. It's The Real Thing.	A Única Coisa Como a Coca-Cola é A Própria Coca-Cola. É a Coisa Real.
1948	Where There's Coke, There's Hospitality	Onde Há Coca, Há Hospitalidade
1949	Coca-Cola... Along The Highway To Anywhere	Coca-Cola... Junto Da Estrada Para Qualquer Lugar
1952	What You Want Is A Coke	O Que Você Quer É Uma Coca
1956	Coca-Cola... Making Good Things Taste Better	Coca-Cola... Fazendo Coisas Boas Com Melhor Sabor
1957	Sign Of Good Taste	Sinal De bom Gosto
1958	The Cold, Crisp Taste Of Coke	O Sabor Gelado, Ondulado da Coca-Cola
1959	Be Really Refreshed	Esteja Realmente Refrescado
1963	Things Go Better With Coke	Coisas Vão Melhor Com Coca
1970	It's The Real Thing	É a Coisa Real
1971	I'd Like To Buy The World A Coke	Eu Gostaria de Comprar ao Mundo Uma Coca
1975	Look Up America	Olhe para Cima América
1976	Coke Adds Life	Coca dá Vida
1979	Have a Coke And A Smile	Tenha Uma Coca E Um Sorriso
1982	Coke Is It!	Coca-Cola é isso Aí!
1985	We've Got A Taste For You (Coca-Cola And Coca-Cola Classic) America's Real Choice	Nós Conseguimos Um sabor Pra Vocês (Coca-Cola E Coca-Cola Classic) Escola Real Da América
1986	Catch The Wave (Coca-Cola) Red White & You (Coca-Cola Classic)	Pegue A Onda (Coca-Cola) Vermelho Branco & Você (Coca-Cola Classic)
1989	Can't Beat The Feeling	Emoção Pra Valer
1990	Can't Beat The Real Thing	Coca-Cola é o que é
1993	Always Coca-Cola	Sempre Coca-Cola
1999	Enjoy Coke	Curta Coca-Cola
2005	Make It Real	Torne Isso Real
2006	The Coke Side Of Life	O Lado Coca-Cola da Vida

Fonte: Dados retirados do site www.mundodasmarcas.blogspot.com

Anexo 3: Lista completa dos produtos da CCS disponíveis no mercado

Embalagem	Garrafas				Outros		
	Vidro		Plástica		Lata		Embalagem plástica
	300 ml	1.0 l	500ml	1.5 l	200ml	330 ml	200 ml
Marcas dos produtos	Maracujá	Sprite	Água Dasani		Soda	Coca-Cola	Minute maid
	Lemon Twist	Fanta Laranja			Água Tônica	Coke Light	Salive
	Sparleta	Coca-Cola				Fanta Laranja	BiBo
	Sprite					Fanta Ananás	
	Fanta Uva					Lemon Twist	
	Fanta Ananás					Maracujá	
	Fanta Laranja					Fanta Uva	
	Coca-Cola					Sprite	

Fonte: Dados fornecidos durante a entrevista na CCS

Anexo 4: Tabelas usadas para fazer os gráficos

Significados da marca Coca-Cola	Percentagem
Expectativa	36
Exclusiva	90
Original	96
Legítima	36
Promessa	18
Compromisso	39

Tabela 4.1: Significados da marca Coca-Cola

Factores de escolha da marca Coca-Cola	Percentagem
Confiança	81
Originalidade	76
Qualidade	83
Publicidade & Slogan	79
Valor da marca	78
Antiguidade	36
Criatividade	30
Preço	18
Acessibilidade	27

Tabela 4.2 Factores de escolha da marca Coca-Cola

Produtos da Coca-Cola	Percentagem de consumo
Coca-Cola	89
Coke Light	15
Fanta ananás	45
Fanta laranja	32
Fanta uva	57
Lemon Twist	34
Sparleta	42
Sprite	57
Soda	51
Minute maid	24
Salive	8
Água Dasani	49

Tabela 4.3: Nível de consumo dos produtos da CCS (Moçambique) S.A.R.L.

Frequência de consumo	Dia	Semana	Mes	Ano
Uma a duas vezes	45	20	10	3
Duas a três vezes	10	40	38	19
Mais vezes	5	35	49	77
Não consome	40	5	3	1
Total	100	100	100	100

Tabela 4.4 Frequência de consumo dos produtos da CCS

Motivos para troca da marca	Porcentagem
Diversidade	62
Acessibilidade	11
Disponibilidade	9
Experimentação	74
Preço	8
Imagem	16
Qualidade	17
Referencia	22
Insatisfação	16
Benefícios	42

Tabela 4.5: Motivos para a troca da marca Coca-Cola

Ações para conquista da fidelidade	Porcentagem
Mais serviços	75
Mais publicidade	24
Página na Internet	25
Preços baixos	7
Promoção de eventos	69
Confiança	28
Jornal próprio	4
Premiações	65
Mais comunicação	15

Tabela 4.6: Ações para a conquista da fidelidade dos consumidores