

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

DETERMINANTES E CONSEQUÊNCIAS DO LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS  
– ESTUDO DE CASO:  
EMBALAGENS DE 237ml E 1,25L COCA-COLA

Ana Luiza Tonisi Pinto  
Nº de matrícula 00147002

Orientador: Juliano Junqueira Assunção

Dezembro de 2003

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realiza-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador Juliano, por toda dedicação empenhada neste trabalho.

Aos meus pais, a quem dedico essa monografia, que fizeram de tudo pra que eu conseguisse fazer a faculdade que tanto queria e que são tudo na minha vida.

Às minhas irmãs, que estiveram ao meu lado em todos os momentos.

À minha avó, que me dedicou tanto carinho.

Aos meus tios e primos pela força e amizade.

Às minhas amigas que me deram tanta atenção e tiveram muita paciência comigo durante toda a faculdade.

A todos da Coca-Cola que contribuíram para que este trabalho se realizasse

**Índice dos Capítulos**

<i>I - Introdução</i>	<u>6</u>
<i>II – História e Estratégias da Coca-Cola</i>	<u>11</u>
<i>III – A Discriminação de Preços na Coca-Cola</i>	<u>15</u>
<i>IV - Lançamento das Embalagens de 1.25L e 237ml Vidro Coca-Cola</i>	<u>18</u>
<i>V – Conclusão</i>	<u>30</u>
<i>VI – Referências Bibliográficas</i>	<u>33</u>

**Índice das Tabelas e Gráficos**

<i>Gráfico I – Share de Volume do Mercado de Refrigerante</i>	7
<i>Gráfico II – A Discriminação de Preços</i>	15
<i>Tabela I – Preço Cobrado por Embalagem</i>	21
<i>Gráfico III – Preços Cobrados Pela Embalagem de 1.25L</i>	22
<i>Gráfico IV – Preços Cobrados Pela Embalagem de 1.25L</i>	23
<i>Tabela II – Rentabilidade dos Produtos</i>	24
<i>Gráfico V – Elasticidade – Preço da Embalagem de 1.25L</i>	25
<i>Gráfico VI – Elasticidade – Preço da Embalagem de 1.25L</i>	25
<i>Gráfico VII – Elasticidade – Preço da Embalagem de 1.25L em relação a 1.5L PET</i>	26
<i>Tabela III – Volume Mensal das Embalagens</i>	27
<i>Tabela IV – Taxa de Recompra da Embalagem (“Casco”) de 1,25L Vidro</i>	27
<i>Tabela VI – Preço cobrado por restaurantes pela embalagem de 237ml</i>	29

## **I - Introdução**

O estudo e estratégia que envolve o novo produto são muito importantes para a manutenção do poder de mercado de uma empresa.

A diversificação de produtos é um passo muito importante para garantir a rentabilidade de uma empresa. Por isso, é preciso avaliar cada característica de um produto antes de lançá-lo, para que o mercado o aceite da melhor maneira possível.

Essa diversificação de produtos pode ser feita de diversas maneiras, dependendo do ângulo em que esses bens são vistos. Estes são percebidos de maneiras distintas pelo consumidor e o que as empresas devem fazer é tentar atingir o maior número de compradores satisfazendo ao máximo suas preferências.

Embora a situação ainda não seja tão clara aos olhos do consumidor, hoje dos 5.400 novos produtos lançados anualmente no Brasil, pelo menos 2/3 são extensão de marca, ou seja, um mesmo nome ligado a diferentes produtos. As duas principais justificativas para este desdobramento de marcas famosas são a redução de custos e a redução de riscos. "Além de se gastar menos no lançamento do produto, visto se tratar de uma marca já consolidada na cabeça do consumidor, sua entrada nos pontos de venda acaba sendo facilitada e a experimentação dos consumidores é mais garantida", analisa Felipe Freitas Mendes, Grouper Hellman's – Unilever Best Foods.

Na classificação dos gostos dos compradores e na estratégia de lançamento do bem se envolve análise de custos, sua viabilidade, estudo de espaço no mercado, poder de compra, pesquisa do que os consumidores buscam, canibalização de outros produtos, entre outros.

As conseqüências do lançamento podem ser tanto positivas quanto negativas, dependendo da aceitação do produto, dos resultados financeiros e da transformação que o lançamento pode causar no mercado.

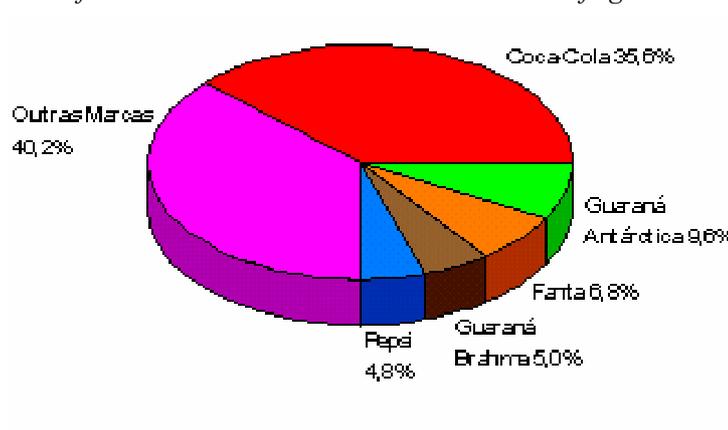
Outro aspecto importante a ser estudado é a posição da empresa em relação às outras e o papel que esta exerce dentro do segmento. As firmas entram no mercado com o objetivo de obtenção de lucros, por isso, enquanto existir mark-up positivo, haverá empresas entrantes. As incumbentes entram buscando consumidores, alocando seus produtos e aproveitando os espaços vazios deixados pelas concorrentes, seja no preço, nas características dos produtos, ou apenas para suprir a demanda que as outras empresas não conseguem ofertar.

O padrão de concorrência da indústria de refrigerantes é baseado em diferenciação, no qual os produtos apresentam algumas distinções entre si, acarretando diferentes graus de preferências quanto ao desejo de consumir refrigerantes. Todavia, há uma alta elasticidade-cruzada entre refrigerantes, significando que, independentemente do sabor, são substitutos entre si. A existência de inúmeros bens substitutos e a não essencialidade do produto à população explica a sua alta elasticidade-preço da demanda, ou seja, sua elevada sensibilidade em relação a alterações de preços, mas ainda não se trata de um mercado de concorrência perfeita, devido a um grau mínimo de diferenciação entre os produtos.

Nesse mercado, pode-se desenhar dois grupos estratégicos distintos. O primeiro é formado pelos dois líderes do mercado, que, segundo a AC Nielsen, detêm juntas 68% do mercado, apresentando produção em larga escala, forte esquema de distribuição, além de grandes investimentos em propaganda e marketing, reforçando o processo de diferenciação. No outro extremo, estão as chamadas “tubaínas” e refrigerantes de marca própria, com bebidas de qualidade inferior, visando o mercado de classe C e D, que começaram a surgir no mercado com a explosão de consumo após o Plano Real, facilitada pelo lançamento das embalagens plásticas de 2L PET ocupando o espaço deixado pelas líderes no mercado popular.

O mercado brasileiro é distribuído da seguinte forma:

*Gráfico I – Share de Volume do Mercado de Refrigerante*



O Plano Real aumentou o poder de compra da classe C, o que impulsionou ainda mais as vendas das tubaínas, que custam quase metade do preço das marcas líderes, as quais seguiram um caminho oposto, enfatizando a produção para as classes A e B, o que levou a perda de

parte do mercado consumidor dentro das outras classes, que representam a maioria da população brasileira.

O que ocorreu foi que o preço cobrado pelos líderes pela embalagem de 2L PET se tornou inviável para o consumidor da classe C, diminuindo o poder de mercado desses fabricantes. De acordo com pesquisas realizadas pela Coca-Cola Indústria LTDA, os lares mais pobres gostariam de consumir Coca-Cola com mais frequência, mas não o fazem devido ao alto preço do produto.

Segundo o artigo da revista Exame, o potencial de consumo da baixa renda no Brasil é muito alto. As faixas C, D e E representam 31 milhões de lares, 72% dos domicílios urbanos. Isso é equivalente a 42% do consumo nacional. As empresas, não somente a Coca-Cola, perceberam nesse mercado as oportunidades de crescimento.

Percebeu-se nessas classes que nem sempre as marcas ficam em segundo plano. Nos produtos ligados ao bem-estar da família, as marcas mais caras estão presentes nesses lares, sempre que possível.

Porém, a consultoria Booz Allen, em pesquisa realizada também para a Coca-Cola, chegou à conclusão que predomina a opção por marcas líderes, mas no momento da compra, se o preço for alto, o cliente aguarda uma promoção ou opta por outra marca mais barata.

Enfim, foi nesse cenário que a Coca-Cola percebeu que deveria agir, completando o intervalo de preços que havia entre Tubaínas e bebidas “Premium”.

A solução encontrada para resgatar as classes mais pobres foi a volta da embalagem retornável. Assim, sem diminuir a qualidade da bebida, a Coca-Cola consegue oferecer seu produto com um preço mais acessível à população de baixa renda. Para reconquistar esse mercado, a empresa precisa de ferramentas fortes de marketing para provar aos consumidores de que vale a pena o esforço de levar o engradado para troca ao mercado mais próximo e para consumir o produto. Segundo a CCIL, o preço médio de uma garrafa de 1L PET é de R\$1,80, já a de 1,25L Vidro RET. é de R\$1,29.

Na verdade, o varejista recebe uma margem maior de lucro vendendo embalagens de vidro, retornáveis, ou seja, a substituição da embalagem retornável pela plástica nos anos 90 não interessava nem ao fabricante nem ao consumidor, que acabou pagando mais caro pela bebida. O único fator que incentivou o desenvolvimento da embalagem foi a praticidade.

Para atingir esse objetivo, a Coca-Cola não enfrentará grandes problemas logísticos, já que atinge quatro mil pontos-de-venda nos locais onde pretende lançar o produto, mas sofrerá resistência dos vendedores, já que tal produto necessita de cautela no transporte, estoque de garrafas vazias, etc.

Um sucesso dessa embalagem é o México. O consumo anual per capita de Coca-Cola no país é quase o dobro que o Brasil, superando até mesmo os EUA. Nesse país, 80% do mercado é formado por embalagens retornáveis; já no Brasil, as embalagens plásticas PET representam 90%, com o objetivo de diminuir esse número para 75% nos próximos dois anos.

Outros consumidores a serem resgatados são a população mais velha da classe A e B. São pessoas que tiveram o costume de consumir refrigerante quando mais novos, mas o deixaram de fazer devido à imagem que o produto vem acarretando de não ser saudável e também devido ao desenvolvimento de outras opções de bebida, como o chá gelado, a água de coco, o vinho, enfim, bebidas consideradas mais nutritivas, além de que o refrigerante ficou muito ligado ao adolescente, perdendo a comunicação com a população mais velha. É uma população disposta a pagar mais por qualidade, conforto e sofisticação, além de ser altamente consumista.

Para alcançar esse mercado, a Coca-Cola lançou a embalagem de 237ml “contour”, marca registrada da companhia, desenvolvida nos anos 40, no Brasil. O intuito da empresa com essa embalagem é o de resgatar a memória do consumidor e convencê-lo de que um refrigerante também pode ser considerado uma bebida “sofisticada”.

O objetivo deste trabalho é analisar estes dois lançamentos da Coca-Cola, 1.25L e 237ml, estudando a estratégia utilizada pelo fabricante e os resultados do projeto no mercado de refrigerantes. Para isso, será levado em conta o conceito de empresa multiproduto e seus comportamentos, destacando os ganhos ao lançar um novo bem, ou seja, os ganhos em estar produzindo mais de um tipo de mercadoria, e as estratégias pensadas ao escolher o melhor bem que se adapte à demanda do consumidor, além da análise de como tais empresas se inserem no mercado.

Na seção II deste trabalho, será feita uma apresentação da empresa estudada, apresentando seu histórico e missão, enfatizando as estratégias usadas para lançar um produto. Em seguida, na parte III, é estudado, com detalhes, o processo de discriminação de preços utilizado pela empresa em questão e os ganhos provenientes desta ferramenta. Na parte IV, é

analisado especificamente o estudo de caso, destacando os lançamentos das duas novas embalagens, para que na última seção do trabalho, possa ser feito um exame detalhado dos dois novos produtos em conjunto, relacionando-os, realçando as características em comum e seus opostos.

## II – História e Estratégias da Coca-Cola

Durante a II Guerra Mundial, Robert Woodruff, Presidente da The Coca-Cola Company na época, assegurou aos soldados norte-americanos que, onde quer que estivessem, poderiam tomar uma Coca-Cola gelada pelo mesmo preço de cinco "cents" e com o mesmo sabor inigualável. Foi assim que a Coca-Cola desembarcou em Recife-PE. O refrigerante foi produzido inicialmente pela Fábrica de água mineral Santa Clara até serem instaladas mini-fábricas naquela cidade e em Natal. A partir de então, a Coca-Cola conquistou os consumidores brasileiros e começou a se desenvolver no mercado interno.

Hoje, o Sistema Coca-Cola no Brasil é integrado pela Divisão Brasil da The Coca-Cola Company e por 39 fábricas engarrafadoras que atuam em regime de franquia localizadas em distintos pontos do país.

A Divisão Brasil da The Coca-Cola Company vem alinhando seus esforços para estabelecer uma visão de longo prazo e perseguir metas de modo a garantir o desempenho do negócio no futuro.

A virada do século motivou a Companhia a ter um novo nível de desempenho. O foco em agregar valor parece ter sido eficiente na medida em que acelerou o crescimento da rentabilidade.

A Coca-Cola procura pensar e agir localmente porque entende que precisa entender o consumidor para entender suas preferências e seu estilo de vida. A diversidade de preferências e estilos de vida no mundo - e no Brasil - indica que o que as pessoas desejam são bebidas que sejam um reflexo de onde elas vivem, trabalham e se divertem, da forma como gostam de relaxar e de recuperar suas energias. Com a contínua expansão dos negócios mundiais da The Coca-Cola Company, o Sistema Coca-Cola vem se beneficiando com as diferentes abordagens, características culturais e perspectivas das distintas comunidades onde atua.

Esse ideal de estar presente em todos os mercados de acordo com as características de cada um torna a Coca-Cola uma empresa multiproduto, produzindo para cada mercado um bem diferente.

Neste início de século, o novo ambiente de negócios é o desafio, impulsionado por mudanças significativas no cenário econômico internacional, pelo aumento da influência da

tecnologia e pela crescente expectativa que a sociedade tem em relação às grandes corporações econômicas.

Para vencer esse desafio, é necessário estar sempre inovando. Ao mesmo tempo em que a companhia deve se manter fiel aos objetivos e ideais, precisa-se intensificar o foco na inovação e criar novas alternativas para tentar manter-se líder no mercado e aumentar sua rentabilidade. Para isso, a empresa tem como objetivo:

- I. Atuar de maneira inovadora frente aos mercados e marcas e no relacionamento com os consumidores;
- II. Se relacionar de forma mais produtiva com os parceiros de negócios (fabricantes);
- III. Renovar parte da estrutura das suas empresas;

A empresa tem como vantagem uma marca forte, mundialmente conhecida, considerada a mais valiosa do mundo, além de ser sinônimo de qualidade e status e rica. O fato de influenciar culturas pode ser visto tanto de maneira positiva quanto de maneira negativa, pois ao mesmo tempo em que cria comportamentos, dando como exemplo o surto de “ioiôs” nos anos 80 e começo dos 90 no nicho mais jovem do Brasil, com uma promoção, pode ser vista como culpada de atitudes, como ocorreu recentemente nos EUA, quando foi acusada de influenciar na obesidade da população. O fato de ser sinônimo de “americanismo” também tem forças e fraquezas. No momento em que o mundo se vira contra os EUA com a guerra do Iraque, as fraquezas frente essa característica estão maiores, tornando tal relação uma ameaça.

Para se destacar cada vez mais nesse mercado, a empresa deve investir nas oportunidades que o mercado oferece, como o mercado de sucos e energéticos, que se encontra em crescimento, além de arranjar meios para dar a oportunidade para que todas as pessoas possam comprar suas bebidas ao mesmo tempo em que se deve encontrar formas de combater suas ameaças, como o crescimento do mercado de refrigerantes “caseiros” (tubaínas) e o anti-americanismo já comentado.

Líder no mercado brasileiro de refrigerantes, no qual tem uma participação de 50%, sua produção total em 2002 foi de seis bilhões de litros - equivalente a um consumo anual per capita de produtos da Coca-Cola de 34,2 litros (entre refrigerantes, águas, sucos e

energéticos). A empresa apresenta uma base bem estruturada para sustentar suas estratégias de crescimento, amparada por um método para avaliar o mercado altamente desenvolvido.

A Companhia já se encontra com um nome forte no mercado, sinônimo de sucesso, que facilita a alocação do novo produto, mas ao mesmo tempo, a empresa percebe que a população deposita expectativas muito fortes frente aos seus lançamentos. Por isso, o projeto de um novo produto deve ser muito bem preparado.

No lançamento de um novo produto analisa diversos aspectos importantes para que o projeto ocorra com um retorno positivo. Tem que se analisar a caracterização estratégica. Fatores estruturais específicos influenciam o nível dos retornos previstos pela indústria. Fatores estruturais que podem ser a intensidade da competição direta (concentração de concorrentes, maturidade do mercado); pressão do cliente (alavancagem de e negociação por parte do cliente, sensibilidade ao preço por parte do cliente); ameaça de entrada (vantagens de oferta do entrante, vantagens de custo do entrante); intensidade da competição indireta (desempenho/qualidade percebida dos substitutos, intensidade da competição entre fornecedor de substituto); pressão do fornecedor (alavancagem de negociação por parte do fornecedor, sensibilidade ao custo de entrada); pressão regulamentadora (mudanças legislativas, outras pressões da indústria, como as pressões sociais). Portanto, tem que se examinar quais os principais impulsionadores da posição do canal que o produto pretende ser vendido. Deve-se escolher qual o melhor nicho que se caracteriza com o novo produto.

Através da caracterização estratégica e caracterização financeira, onde se examina quais retornos e crescimentos estão implícitos nos impulsionadores do novo produto, se tem a formulação de opções estratégicas. Os resultados da avaliação da posição são usados para guiar a busca de alternativas estratégicas.

Tem que fazer a avaliação de opções. As estratégias propostas precisam ser avaliadas em relação ao volume e valor que gerarão. Por fim tem a implementação, ou seja, o plano de ação detalhado para cada opção. E, depois de implementado tem que fazer o acompanhamento da estratégia que fecha o círculo entre planejamento e ativação e monitoramento no campo.

O objetivo é criar estratégias de embalagens e preço por canal baseadas em ocasiões de consumo para alavancar volume, lucro e participação de mercado. As estratégias de embalagens e preços devem criar vantagem competitiva para a empresa de modo a aumentar o valor percebido pelos consumidores nos produtos, a auxiliar para que os produtos se tornem

diferentes, melhores e especiais em relação à concorrência (reduzindo a dependência em relação à embalagem dois litros), a aumentar a diversidade de embalagens para permitir o gerenciamento do portfólio e otimizar a lucratividade do sistema, ou seja, devem-se criar diferentes embalagens de acordo com o perfil do mercado consumidor da região, procurando impedir a comparação com a concorrência e ocupando o espaço de preço deixado pelos outros produtos.

A estratégia de embalagens e preços é parte integrante dos planos de marketing por canal e marca da divisão que sustentam os objetivos de volume da empresa. A revisão da situação de cada marca em relação à embalagem e preços leva em conta a distribuição demográfica e o comportamento do consumidor por canal.

Em Supermercados / Hipermercados, encontram-se todos os níveis de renda e tamanhos de lares, as compras são freqüentes e os consumidores do canal têm alta sensibilidade a preços. Já em mercearias tradicionais e supermercados pequenos, os principais consumidores são das classes socioeconômicas C,D e E, predominantemente entre 31-39 anos de idade e usam o canal para compras diárias de reposição. Em bares, os principais consumidores são das classes sócio-econômicas C-E, têm disponibilidade de dinheiro limitada e usam o canal predominantemente para o consumo imediato (76%). Por último, em padarias, os compradores são predominantemente das classes sócio-econômicas B-C e usam o canal para compras de reposição diária e itens de confeitaria de baixo custo.

A estratégia de embalagens e preços deve ser aplicada em cada região, levando-se em consideração a dinâmica específica do mercado. Essa estratégia tem que tratar das necessidades do consumidor local e das características específicas do mercado.

Com alguns mercados já conquistados, como os jovens das classes de alta renda, a empresa busca, agora, alcançar os nichos que estão deixando de consumir os refrigerantes da marca, seja devido ao preço, como a população de baixa renda, ou pela perda de hábito, no caso da população rica com mais de 30 anos de idade.

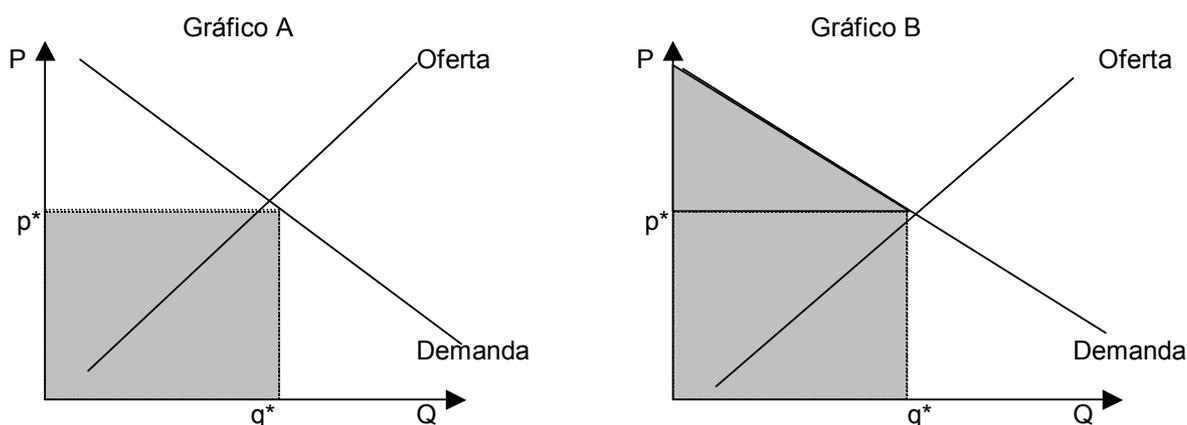
Duas das estratégias para atingir esse mercado, no Brasil, estão sendo feitas através do lançamento de novos produtos, especificamente novas embalagens, como a de 1.25L Vidro para a população mais pobre, e a de 237ml para a alta renda.

### III – A Discriminação de Preços na Coca-Cola

O Paradoxo de Bertrand assume que nenhuma firma pode aumentar seu preço acima do seu custo marginal sem que perca todo o market share, mas, na prática, isso nem sempre é verdade. O consumidor pode diferenciar os produtos por quão longe é vendido da sua casa, por não saber da existência de outras marcas, pela qualidade, etc. Sendo assim, a elasticidade da demanda, a preços iguais, nem sempre é infinita, ou seja, um preço acima do seu custo marginal (custo de estar produzindo uma unidade a mais do produto) pode ser sustentado nesse mercado. Isso ocorre no mercado de refrigerantes e se torna uma chance da empresa de discriminar preços.

A discriminação de preços é feita com o intuito de se aproveitar da melhor maneira possível, os lucros obtidos com as vendas. O vendedor cobra o preço do seu produto de acordo com o perfil de cada consumidor, com isso, está transferindo o excedente do consumidor para si, ou seja, cobra do comprador tudo aquilo que este está disposto a pagar. O gráfico A abaixo mostra o lucro obtido quando não há discriminação, enquanto que o gráfico B mostra o incremento no lucro com a diferenciação perfeita nos preços.

*Gráfico II – A Discriminação de Preços*



A possibilidade de estar produzindo várias embalagens e produtos permite que a Coca-Cola aumente a capacidade de discriminação e atinja uma maior parte dos consumidores. Com isso, sua oferta aumenta e os custos crescem em escala menor. Isso ocorre porque tais bens utilizam a mesma matéria-prima (todos os refrigerantes são produzidos com água, gás carbônico, açúcar,...) e da mesma tecnologia, gerando economias de escopo. Ou seja, tem-se mais vantagem em prover uma grande variedade de produtos em vez existirem várias empresas, cada uma produzindo um tipo de bem. Além disso, a logística de entrega de produtos também é a mesma, ou seja, um mesmo caminhão pode distribuir todos os bens da firma, reduzindo ainda mais os custos em relação à produção individual.

A Coca-Cola discrimina preços de duas formas: pela embalagem e pelo mercado. Em relação à embalagem, a empresa consegue cobrar preços diferentes dependendo do tipo de consumos. Para isso, ela dispõe de vários tamanhos de recipientes, desde embalagens família, como a de 2L PET, na qual o litro de refrigerante é mais barato, utilizada, teoricamente, para um consumo em grupo e premeditado, como um almoço, por exemplo, até a embalagem de 237ml, consumida em restaurantes, para um consumo imediato, cobrando o preço do litro do refrigerante muito mais elevado. A discriminação pelo mercado é feita baseada no tipo de compra que o consumidor busca. Uma mesma embalagem é encontrada em supermercados por um preço bem inferior que em um bar. Uma lata de Coca-Cola, por exemplo, pode ser encontrada à R\$0,60 em um supermercado e à R\$1,30 em um bar. Isso ocorre porque no primeiro local, o consumidor adquire o produto sem necessariamente estar precisando dele no momento, o que permite a realização de pesquisas de preço em outros locais e da concorrência. Já no bar, o comprador compra a bebida com o objetivo de matar a sede imediatamente, dando um valor maior ao produto, o que permite ao vendedor cobrar um preço mais alto.

O lançamento das embalagens de 1.25L e 237ml, que será analisado no próximo capítulo, tem o intuito de preencher as lacunas deixadas pelas outras embalagens de forma a atingir um número maior de consumidores, especificamente a população das classes C e D e a população mais velha da classe A.

Uma observação a ser feita é que a Coca-Cola não pratica monopólio devido à presença das pequenas empresas. Demsetz afirma que em um monopólio natural, o poder de preço do

monopolista poderia ser prevenido se entrantes potenciais provesses bens para servir o mercado a preços menores. Esse é o papel das tubaínas no mercado de refrigerantes; a Coca-Cola e a Ambev juntas matem 70% do mercado, mas os outros 30% é preenchido por inúmeras fábricas pequenas, que têm um papel fundamental ao estabelecer preço bem baixos, segurando os preços dos dois maiores engarrafadores.

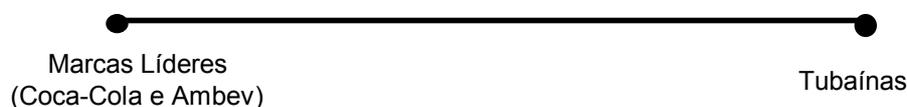
#### IV - Lançamento das Embalagens de 1.25L e 237ml Vidro Coca-Cola

A partir do Plano Real, em 1994, o mercado de refrigerantes brasileiro passou por um impacto de vendas muito positivo. A estabilização da moeda permitiu, às classes de baixa renda, acesso a produtos fora da cesta básica, devido ao maior controle do dinheiro que essa população passou a ter.

Começa-se um forte movimento de desconcentração neste mercado constituindo dois grupos estratégicos: um voltado ao segmento de baixa renda e outro baseado em estratégias de diferenciação do produto. Apesar da redução das barreiras à entrada, ainda há fortes barreiras entre os dois grupos, uma vez que os investimentos em propaganda, necessários para diferenciar os bens, são fortemente sujeitos a economias de escala. Isso fez com que o poder de oligopólio das grandes empresas não caísse de forma significativa, mas estas perderam 30% do mercado.

Um dos modelos que explica a posição que as firmas ocupam no mercado é o da “Cidade Linear”, de Hotelling (1929). Neste modelo, os consumidores estão distribuídos uniformemente em um segmento de linha, e as firmas tentam se localizar no ponto em que conseguem tomar conta da maior parte do mercado. O consumidor irá usufruir o bem que se encontra mais perto dele, devido à existência de custos de transporte, tempo, etc.

Em um mercado competitivo, as firmas entrariam no mercado no centro do segmento e tenderiam a caminhar cada uma para cada extremo (no caso de duas firmas) buscando aumentar seu market share até alcançarem o equilíbrio, cada uma em uma ponta da cidade linear.



Isso é o que ocorre com o mercado de refrigerantes. Temos dois tipos de firmas muito opostos, com a bebida de alta qualidade, a Coca-Cola e a outra muito inferior, as “tubáinas”. As empresas menores procuram se distanciar o máximo possível das líderes, produzindo bens muito diferentes, buscando atingir uma parte diferente do mercado.

A explosão de consumo fez com que surgissem pequenos e médios fabricantes de bebida, com produtos de menor qualidade que as marcas líderes, ocupando o espaço vazio de preço deixado por elas, oferecendo refrigerantes a preços até 50% mais baratos.

Segundo o modelo de Salop (1979) da Cidade Circular, ao entrarem no mercado, essas firmas localizam-se automaticamente equidistantes umas das outras, ou seja, produzem produtos semelhantes, dividindo a parte do mercado que lhes pertence (classe C e D) igualmente entre si, diferenciando-se ao máximo das firmas líderes, este movimento de entrada no mercado perdura enquanto o lucro é positivo. Podemos presenciar isso com as tubaínas, que ao entrarem no mercado, tentam ficar o mais longe da Coca-Cola no mercado.

Associado a esse fato de chegada das pequenas firmas está o lançamento da embalagem plástica, PET, facilitada pela política de importação e câmbio adotada pelo governo na mesma época, que veio substituir a embalagem retornável.

Tal embalagem acabou se tornando um grave erro estratégico para as marcas líderes, Coca-Cola e Ambev, que tinham como objetivo atrair mais consumidores, através da facilidade de transporte e estoque da embalagem, mas que, ao mesmo tempo, facilitou em muito a entrada da concorrência, as chamadas “tubaínas”.

Até o início da década de 90, a indústria utilizava em ampla escala as embalagens de vidro retornáveis, ou seja, eram entregues nos postos de vendas para “recompra” dos refrigerantes, o que pré-determinava as vendas, pois a compra sem a devolução do antigo “casco” implicava num gasto extra, superior ao custo do produto em si, fator que desmotivava sua aquisição. Desse modo, a compra por impulso no mercado de refrigerantes tinha na embalagem um importante limite.

O sistema de reutilização das embalagens de vidro caracterizava-se pela complexidade da logística. Era imprescindível a existência de um elevado estoque de garrafas de vidro, para garantir o bom funcionamento do sistema de distribuição e venda de refrigerantes. Havia, portanto, a obrigação de que as empresas fornecessem aos canais de distribuição e revenda do produto uma quantidade de vasilhames suficiente para o retorno do sistema.

A necessidade de manutenção de um grande estoque de embalagens onerava significativamente o custo em se operar no setor, dificultando a atuação das pequenas empresas. Além disso, era fundamental que o sistema de distribuição fosse extremamente ágil,

visto que a ausência de cascos vazios no ponto-de-venda do produto representava num desestímulo à compra do refrigerante.

A incorporação do progresso tecnológico pelas empresas de embalagens no final da década de 80 possibilitou a criação de uma embalagem plástica flexível, o PET.

As vantagens provenientes da utilização dessa embalagem residem na simplificação do sistema de logística, pois a não necessidade da devolução das embalagens para recompra do produto eliminou a necessidade de manutenção de um grande estoque de embalagens, beneficiando todos os elos da cadeia produtiva. O resultado foi a retração dos custos de transporte e de estocagem, aumentando as vantagens em se operar no setor.

A não obrigatoriedade da troca de vasilhames na compra do refrigerante alterou adicionalmente o comportamento do consumidor, fazendo com que as vendas passassem a ser muitas vezes impulsivas, pois no preço do refrigerante já estava incluído o custo da garrafa descartável. Isso foi possível devido ao baixo preço das garrafas plásticas em comparação com a de vidro.

Os benefícios provenientes desse novo padrão de embalagem explicam sua proliferação na década de 90 e o grande acesso das pequenas e médias empresas ao setor de refrigerantes. Segundo dados da Abir, existem atualmente mais de 700 empresas fabricantes de refrigerantes, a maioria surgida após a introdução da embalagem PET. O PET viabilizou economicamente o mercado das tubaínas. Tais empresas entraram no mercado com estratégias bem diferentes das grandes companhias. Nota-se pela discrepância de preços entre os refrigerantes “premium” e as “tubaínas” que é muito alta, variando os primeiros em torno de R\$ 2.00 e os mais baratos em torno de R\$0.90.

Diante desse cenário, as marcas líderes começaram a se distanciar do consumidor mais pobre, que passou a optar pela bebida mais barata. Como o Brasil apresenta a maioria da sua população nas classes C e D, as grandes fabricantes perderam um potencial mercado consumidor. O que se viu foi a Ambev e principalmente a Coca-Cola se tornarem sinônimos de luxo, medidores de nível social de uma família.

Depois de oito anos da nova economia, a classe média, ainda consumidora das bebidas de melhor qualidade, também começou a cortar gastos, já que passou a apresentar um poder de compra cada vez menor. A Coca-Cola percebeu que deveria, de alguma maneira, baratear seu produto para que conseguisse recuperar ou pelo menos manter seu poder de mercado. Caso

contrário, suas vendas continuariam caindo, ao mesmo tempo em que pequenos novos fabricantes continuam surgindo.

Para aumentar a receita, a CCIL encontrou três oportunidades: aumentar a venda das embalagens de maior margem de lucro, ou seja, as de consumo individual; fazer promoções para aumentar a compra média dos consumidores; ou evitar a disputa de preços que gira em torno de 2L PET, criando novas embalagens (o que evita a comparação, pois com litragem diferentes, os consumidores deixam de comparar preços). Com os consumidores das classes A e B já conquistados, a empresa percebeu nos outros níveis sociais a oportunidade de crescimento.

Em pesquisas realizadas pela Booz Allen com as classes C e D, percebeu-se que os consumidores valorizam em muito a marca dos produtos, principalmente quando se trata de alimentação.

Para atingir esse mercado, a Coca-Cola precisava de uma maneira de oferecer seu produto por um preço mais baixo, sem sacrificar a qualidade, principal característica do fabricante.

A solução encontrada foi o retorno da embalagem de 1.25L vidro, primeiro porque a resina usada na embalagem PET e o alumínio da lata sofrem muito com a oscilação do dólar e também porque, apesar do vidro ser mais caro que o plástico, a embalagem pode ser reaproveitada mais de sete vezes, diminuindo expressivamente o custo do produto. A empresa percebeu que um projeto bem feito de logística poderia atenuar os custos da embalagem, fazendo com que suas vantagens superassem as desvantagens, diferentemente da década de 80.

*Tabela I – Preço Cobrado por Embalagem*

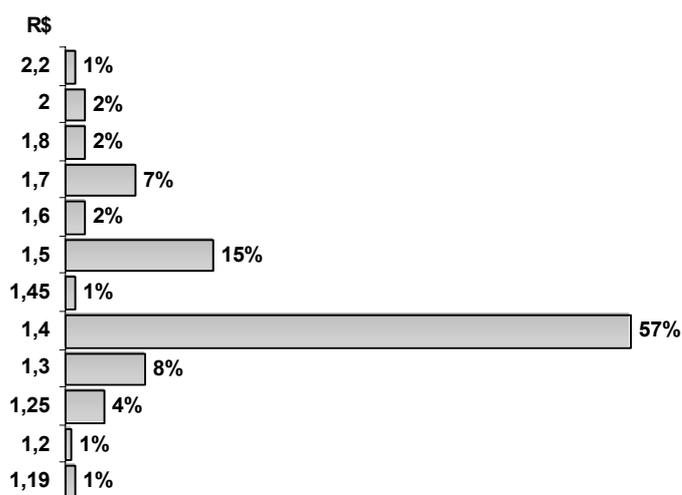
(R\$)	Preço	Preço/Litro
1,25 Vidro Ret.	1,30	1,04
2,0L PET	2,70	1,35
1,0L PET	1,70	1,70

O segmento de bebidas tem nos esforços em propaganda e marketing e na logística de distribuição suas principais ferramentas de concorrência. Sendo assim, a Coca-Cola teria que se munir de estratégias para que ela convencesse o consumidor e o vendedor de que o vidro fosse uma excelente opção, mostrando que os sacrifícios de se usar tal embalagem seriam compensados com um maior faturamento.

Foi descartada a possibilidade de reforçar 1L Vidro, já existente no mercado, pois o consumidor associa a embalagem a uma imagem ultrapassada, antiga, além de o vendedor trabalhar com um mark-up (margem de lucro) de mais de 50%, o que aumenta os custos para o consumidor. Com 1.25L, o custo por litro é 20% menor e não perde gás (diferença no tipo de tampa), o que ressalta o sabor, prioridade do comprador. Trata-se de 25% a mais de bebida por apenas 15% a mais no preço (R\$1.30 em minimercados e R\$1.40 em bares).

Devido à discriminação de preços, explicada no capítulo anterior, a nova embalagem apresenta diversos preços, dependendo do estabelecimento em que é vendida. Como mostra o resultado abaixo, de pesquisa realizada pela Coca-Cola sobre os preços cobrados pela embalagem 1.25L Vidro em 800 diferentes estabelecimentos, como bares, padarias e mercearias, estes podem variar em até 85%:

*Gráfico III – Preços Cobrados Pela Embalagem de 1.25L*

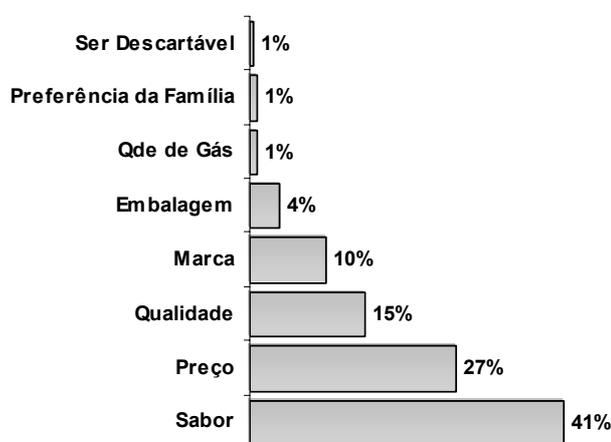


Para determinar quanto cobrar e de como oferecer o produto, a Coca-Cola leva em conta os preceitos de que a importância da embalagem se mostra na sua influência em relação à compra de um determinado produto, ou seja, na agregação de valor a ponto de promover a diferenciação de um produto. O estímulo à compra é visual, e nesse sentido, cabe à embalagem atrair a atenção do consumidor. Insatisfações com a embalagem podem resultar na não aquisição de um produto. A embalagem deve reunir uma série de atributos, como conveniência, proteção e conservação do produto, custo, boa relação com o ambiente que

agradem o público alvo. A embalagem é o principal instrumento de contato da marca com o mundo real. "Uma boa embalagem pode garantir lealdade à marca e ao produto, claro que desde que o produto seja bom e garanta uma recompra", como afirma Nelson Acar (Gerente Geral da Strat Marketing Estratégico).

Pelo Método de Demanda por Características de Lancaster (1966), no ato da compra, o consumidor leva em conta a soma das características do conjunto de produtos que compõem sua cesta, exemplificando, a embalagem, como afirma Tirole. Ao escolher um refrigerante, ele analisa quanto de bebida de sua preferência à embalagem comprada lhe proporcionará a determinado custo. Segundo pesquisa realizada pela Global Research para Coca-Cola, o que mais é levado em consideração pelo consumidor de baixa renda no momento de decidir entre uma marca ou outra é o sabor, com 41% da preferência, seguido pelo preço (27%) e qualidade (15%), como mostra gráfico abaixo:

*Gráfico IV – Preços Cobrados Pela Embalagem de 1.25L*



A estratégia da embalagem de 1.25L é de atingir esse consumidor que, pelo mesmo tanto de Coca-Cola, muito valorizada por ele, estará pagando menos. A bebida deixa de ser um produto de luxo, consumido apenas em ocasiões especiais, para estar na mesa de almoço todos os dias.

O desafio da empresa ao alcançar o vidro é mostrá-lo como sendo inovador, não um retrocesso. Além disso, é preciso convencer o vendedor de que o lucro obtido com o vidro

compensa todo o sacrifício de ter de criar um estoque para as garrafas vazias. Para isso, a rentabilidade é um bom argumento, como mostra a tabela abaixo:

*Tabela II – Rentabilidade dos Produtos*

(R\$)	Preço de Compra	Preço de Venda	Rentabilidade
<b>CCola 1,25L Vidro (Mercearias)</b>	0,90	1,30	0,40
<b>CCola 1,25L Vidro (Bares)</b>	0,94	1,40	0,46
<b>Tubaínas</b>	1,00	1,30	0,30

Desde a década de 90, apesar de o consumo da embalagem plástica ter disparado, o consumidor sempre acreditou que o sabor do refrigerante no frasco de vidro é bem melhor. Associando esse argumento a um novo design gráfico da embalagem, ao preço e uma nova maneira de fechá-la, a Coca-Cola se muniu de artifícios para conquistar o público que havia perdido.

Em relação à logística, a empresa está fazendo uma série de promoções com o vendedor e com o consumidor para que este se convença de realizar a primeira compra da embalagem e passar a ter o “casco” para uma nova troca. Os canais de ponto-de-venda visados são os tradicionais, de fácil acesso do consumidor já que as classes C e D realizam suas compras sem carro e precisam carregar as embalagens vazias, como bares, mercearias e minimercados.

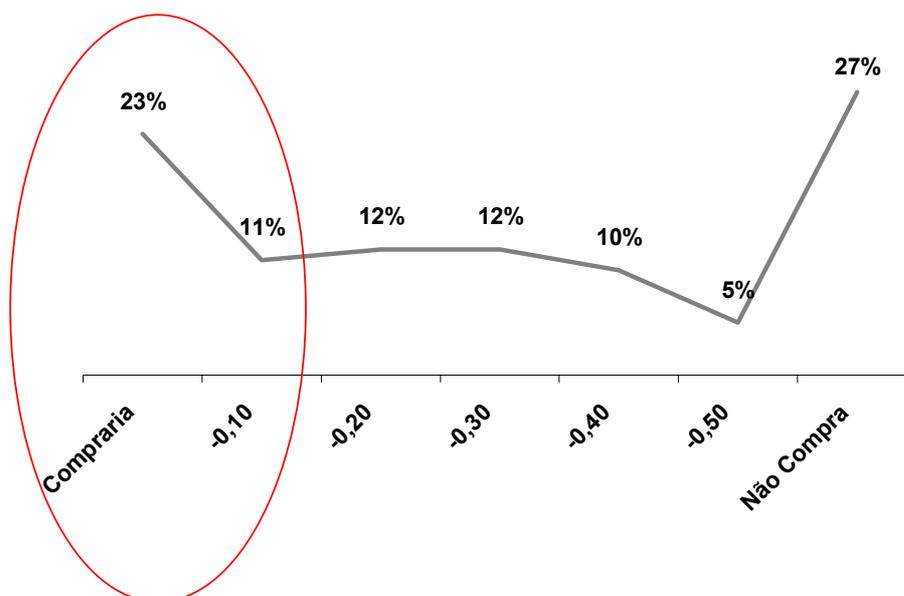
Em pesquisa realizada também pela Global Research para a Coca-Cola nos municípios de Duque de Caxias e Zona Norte do Rio, a primeira área onde foi implementada a embalagem de 1.25L Vidro, 35% dos freqüentadores de mercearias é de classe baixa; esse número aumenta para 39% em padarias e 49% em bares.

Na mesma pesquisa, que foi realizada após o lançamento da embalagem na região, mostra que a estratégia da companhia está dando certo. 87% dos vendedores fizeram uma análise positiva do produto, dentre os quais 59% afirmam que as vendas aumentaram e 26% mostram que aumentou a freguesia. Sobre as perspectivas de vendas, 84% dos vendedores acreditam que a nova embalagem aumentará as vendas de refrigerante familiar, e 42% acreditam que a rentabilidade vai aumentar.

Um problema encontrado na pesquisa foi que o preço cobrado pelos estabelecimentos não está sendo bem divulgado. Dos consumidores que não compram, 23% passariam a

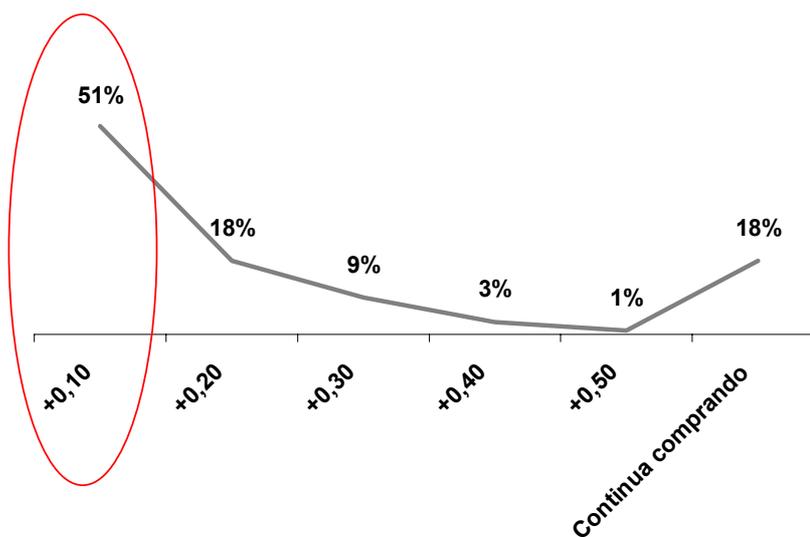
comprar se tivessem sido informados do preço, e 11% passariam a comprar se a bebida custasse R\$0,10 mais barata, como mostra gráfico abaixo:

Gráfico V – Elasticidade – Preço da Embalagem de 1.25L



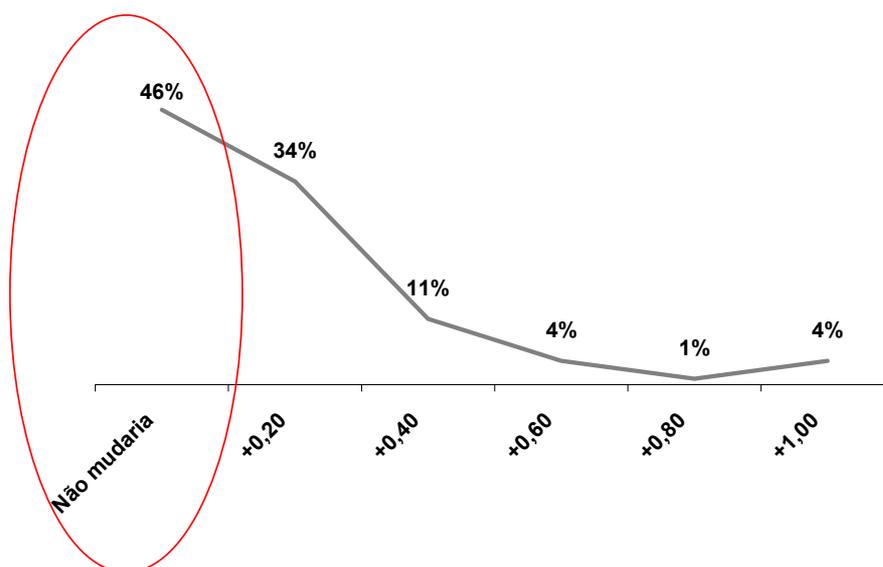
Ainda em relação à elasticidade de preços dos consumidores, 51% dos que consomem continuariam comprando se os preços fossem R\$0,10 mais caros, como apresenta o gráfico:

Gráfico VI – Elasticidade – Preço da Embalagem de 1.25L



Pesquisou-se também como seria o comportamento do consumidor caso fosse lançada uma embalagem de 1,5L PET. 46% dos entrevistados não trocariam o vidro pelo PET se o preço fosse mantido, o que é um resultado positivo, já que a embalagem de 1,5L PET é mais cara para o fabricante. O gráfico abaixo mostra se o consumidor continuaria comprando o vidro conforme o preço da embalagem de 1,5L PET:

Gráfico VII – Elasticidade – Preço da Embalagem de 1.25L em relação a 1.5L PET



Os resultados líquidos da pesquisa de aceitação do novo produto são muito positivos. A nova embalagem está crescendo sem diminuir o volume da embalagem que pode ser considerada substituta, a de 2L PET, além de que o volume que ela está gerando está sendo maior que o apresentado pela embalagem do mesmo gênero que existia no mercado, a de 1L Vidro, e que será extinta.

Tabela III – Volume Mensal das Embalagens

	2L PET	1L Vidro	1,25L Vidro
jan/03	3.537	257	0
fev/03	4.368	285	0
mar/03	3.592	237	0
abr/03	3.402	218	3
mai/03	3.079	180	68
jun/03	2.788	154	90
jul/03	2.568	138	127
ago/03	2.638	105	217
set/03	2.858	78	241
out/03	3.480	66	311

Lançamento da embalagem

Fonte: Banco de Dados Coca-Cola para Rio de Janeiro  
Dados em Caixas unitárias (caixas de 5,678 Litros)

Outro indicador de sucesso é o número de clientes que estão recomprando o produto semanalmente, que cresce consistentemente:

Tabela IV – Taxa de Recompra da Embalagem (“Casco”) de 1,25L Vidro

Semana	Recompra	% Recompra
28/abr/03	0	
05/mai/03	527	62%
19/mai/03	820	62%
26/mai/03	921	59%
09/jun/03	1.118	66%
16/jun/03	1.104	62%
30/jun/03	1.014	59%
14/jul/03	1.067	56%
21/jul/03	1.040	64%
04/ago/03	1.211	66%

Isso aponta que a Coca-Cola está conseguindo recuperar o mercado alvo, aumentando as suas vendas, atingindo o objetivo da embalagem, de reativar as vendas nas classes C e D.

Outro lançamento realizado pela Coca-Cola foi a embalagem de 237ml, com objetivos bem distintos em relação à embalagem de 1,25L. O público alvo é exatamente o oposto, se tratando da classe A da sociedade, visando o reforço da imagem “premium” que a Coca-Cola apresenta.

Por ser uma empresa antiga, muito bem estruturada em todo o mundo, com um produto de alto consumo em todos os lugares, a Coca-Cola passou a ser objeto de colecionadores, com a variedade de propagandas, embalagens e slogans que já criou.

A garrafa “contour”, como é apelidada, colocada em uso em 1916, foi lançada no Brasil em 1942, ano em que a Coca-Cola iniciou as operações no mercado nacional. Entre 1951 e 1960, a garrafa passou a ser protegida pela Lei de Direitos Comuns como um símbolo de identificação da Coca-Cola. Em 1960, o U.S. Patent and Trademark Office concedeu registro à companhia como marca registrada.

Com o advento da tecnologia e da modernidade, tal embalagem, que apresenta um alto custo, começou a ser substituída por vários outros tipos de recipiente e acabou sendo abandonada, apesar de continuar a representar a empresa em suas propagandas. Mesmo sem a embalagem no mercado, o consumidor sempre teve em mente que a bebida servida na garrafinha de vidro apresentava um sabor diferente, único.

Com o avanço da medicina em descobrir as causas de doenças como câncer, diabetes e obesidade principalmente, além de um grupo cada vez maior de pessoas cultuando o corpo, os refrigerantes começaram a ser substituídos por sucos, energéticos e outros tipos de bebidas naturais. Essa transição está sendo mais intensa nas classes A e B, normalmente mais informadas sobre os perigos de se beber refrigerante em excesso. Esses aprendizados estão sendo passados de uma geração pra outra, o que faz com que o costume de se consumir uma Coca-Cola esteja diminuindo.

Para reativar o consumo da bebida na classe média, a Coca-Cola encontrou no retorno da embalagem “contour” a solução para que o desejo de se consumir o refrigerante voltasse a ser intenso. Para atingir esse mercado, a empresa lançou a embalagem em mercados freqüentados pela classe de alta renda, como restaurantes e supermercados de bairros sofisticados, lojas de conveniências, discotecas, choperias, churrascarias, hotéis, motéis e pizzarias.

Os consumidores estariam pagando mais caro pela bebida, mas estariam sendo atraídos pelo “charme” que a embalagem apresenta, além de acreditarem que o vidro conserva melhor o sabor do refrigerante. O formato traz uma imagem de requinte para a bebida, o que atrai os consumidores da classe A, dispostos a pagar mais caro pela apresentação do produto. É um estímulo à nostalgia e um “retorno aos velhos tempos”. O fio condutor de toda estratégia é pautado pelo glamour que a embalagem representa.

As vantagens da embalagem são o fato de ser descartável, o que dispensa a troca de vasilhames, apesar de encarecer o produto, e a quantidade de líquido ser considerada suficiente/ideal para o consumo individual. Em pesquisa realizada pela Coca-Cola no mercado de Fortaleza, com os consumidores da garrafa, apenas 13% consideraram o conteúdo com pouco refrigerante.

Uma possível embalagem substituta da “Contour” é a chamada KS, de 290ml, encontrada na maioria dos bares nas cidades, que chega a custar R\$0,80, mas por ter uma imagem ultrapassada, degradada e ser retornável, 60% dos consumidores entrevistados pela pesquisa de Fortaleza preferiram a embalagem de 8oz. A lata também poderia ser considerada substituta, mas o objetivo da Coca-Cola, ao estar lançando o novo produto é exatamente o de diferenciação frente à lata e KS da concorrência e de se tratar de um produto exclusivo, um clássico da empresa. A Coca-Cola busca a máxima diferenciação do seu produto para que adquira um share de mercado maior

Com a máxima diferenciação de seu produto, ou seja, criando um bem sem parâmetros de comparação frente os bens da concorrência, a Coca-Cola consegue ter um pequeno poder de monopólio e por isso cobra um mark-up positivo, sem perder mercado.

Um restaurante de luxo chega a cobrar R\$3,50 pela garrafa de apenas 237ml, enquanto que uma lata de 350ml pode ser adquirida por R\$1,00 em um restaurante mais popular.

*Tabela VI – Preço cobrado por restaurantes pela embalagem de 237ml*

<b>Restaurante</b>	<b>R\$</b>
A Figueira Rubaiyat	3,50
Ruella	3,50
Spot	2,20

Fonte: Veja São Paulo Ago/2002

Como se pode notar, a embalagem é mais um instrumento para a empresa na discriminação de preços, um artifício chave no aumento da receita. Porém o volume da embalagem no mercado é pequeno, mas por o objetivo não se tratar de uma embalagem de geração de lucros, mas sim de reforço da imagem do produto, além do retorno do consumo pela população mais velha, pode-se dizer que os resultados estão sendo positivos.

## V – Conclusão

Conforme foi estudado, a seleção de produtos na etapa de produção é muito importante para o sucesso de uma empresa.

A diversidade de preferências e estilos de vida incentivaram a Coca-Cola a adaptar seus produtos a cada tipo de gosto, resultando em um maior mercado consumidor e conseqüentemente maior fonte de lucro.

Novas literaturas vêm estudando indústrias multiproduto e seus comportamentos. Em estudos de Baumol (1977) e Panzar e Willig, surgiu o conceito de Economias de Escopo, que trata das vantagens, em relação a custo, em prover uma grande variedade de produtos em vez de se especializar em um só. Ou seja, uma firma sozinha produz vários tipos de bens de forma mais barata que várias firmas, cada uma se especializando em um único tipo. Essa economia pode surgir quando produtos partilham da mesma matéria-prima, se a estrutura da firma aceita várias produções (devido sua tecnologia...), ou se a empresa precisa de “know-how” sobre determinado assunto, mas a transação de informações entre empresas é muito difícil, tornando mais fácil o fluxo de informações dentro da própria empresa.

Com a Coca-Cola, é isso que ocorre. A empresa utiliza as mesmas matérias-primas, como açúcar, água e gás carbônico, para produzir várias marcas de refrigerantes, como Guaraná Kwat, Fanta, e Coca-Cola, além de cerveja, chá gelado, bebidas energéticas e sucos; e dentro de cada marca, várias embalagens. Além disso, a tecnologia para a produção desses bens é a mesma, e auxilia a utilizar a capacidade ociosa da empresa. A logística de entrega dos produtos também é a mesma, reduzindo ainda mais os custos em relação à produção individual.

A empresa analisou as características estratégicas de cada um dos mercados que não conseguia atingir, estudando seus fatores estruturais e seus possíveis retornos financeiros, definindo suas melhores opções de atingir tais mercados. As opções foram avaliadas para que se chegasse na alternativa que a Coca-Cola escolheu.

A multinacional lançou as embalagens de 1.25L e 237ml, pois percebeu que duas partes importantes da população brasileira estavam fora de seu alcance, e encontrou nelas o melhor caminho de aumentar sua lucratividade. Analisou as necessidades das classes mais pobres e o que as impedia de beber coca-cola freqüentemente, e a partir daí, montou a estratégia de

lançamento de seu produto. Essa mesma análise foi feita para a população de mais de trinta anos da classe A, apesar de se tratar de um nicho bastante distinto, que levou ao lançamento da garra contour.

A empresa consegue produzir os dois produtos juntos, utilizando a mesma matéria-prima e adquirindo ganhos de escala, ou seja, apresenta uma curva de custo subaditiva: ao produzir Coca-Cola na embalagem de 1.25L vidro e na embalagem de 237ml vidro juntas, consegue um custo menor que se existissem duas empresas, cada uma produzindo um tipo de embalagem.

Em relação à embalagem de 1.25L, a estratégia trouxe resultados muito positivos para a Coca-Cola. Segundo o resultado das pesquisas, o consumidor parece ter aceitado o novo produto, mesmo com as desvantagens da embalagem, que a empresa, com ferramentas de marketing, conseguiu transformar a sua imagem de passado para inovação. O volume cresceu sem afetar outras embalagens que poderiam ser consideradas substitutas, aumentando a frequência da bebida nos lares mais carentes, dominados pelas tubaínas.

Os resultados do lançamento da embalagem de 237ml também seguem um caminho de sucesso. A embalagem foi rapidamente associada a uma bebida de status, conquistando a população mais velha da classe A, que voltou a oferecer a bebida junto à água de coco e chá gelado, que vêm ganhando espaço nesse nicho, por ser considerados mais saudáveis, já que o culto ao corpo é agora, uma prioridade da classe alta.

Essa flexibilidade de estar lançando vários produtos com diferentes embalagens dá a Coca-Cola o poder de discriminar preços, pois ao mesmo tempo em que consegue atingir uma população menos favorecida, oferecendo um produto mais barato, consegue vender outro cobrando bem mais caro para a população de alta renda, tomando pra si todo o excedente que poderia ser do consumidor, sendo esta mais uma ferramenta de geração de lucros.

Com se pôde notar, apesar de se tratar de dois produtos bem opostos, a Coca-Cola dispôs de ferramentas para lançá-los ao mesmo tempo, tirando proveito de economias de escala e atingindo todo o mercado de uma só vez. São produtos de produção semelhante, o que facilita na logística, mas com objetivos distintos, sendo a análise de sucesso vista de maneira distinta.

A empresa sendo multiproduto neste estudo de caso, só consegue tirar proveitos. Além disso, tem um poder de mercado muito grande, fazendo com que as empresas entrantes tenham suas estratégias de acordo com o caminho que a Coca-Cola segue, dando a ela um pequeno poder de oligopólio, junto à Ambev.

Finalmente, nota-se que a empresa está atingindo seus objetivos de estar presente em todos os mercados, resolvendo nichos problemáticos com o lançamento de produtos com as características que os consumidores de cada região exige de um produto. Com isso, está conseguindo retornar a mercados que tinha perdido a concorrência.

## VI – Referências Bibliográficas

BAILEY, ELIZABETH E. & FRIEDLAENDER, ANN F. – *Market Structure and Multiproduct Industries* – Journal of Economic Literature, Vol. 20, nº 3 (Setembro/1982), 1024-1048

BLECHER, NELSON & TEIXEIRA JR., SÉRGIO – *O Discreto Charme da Baixa Renda* – Artigo da Revista Exame, Outubro/2003.

BRUM, AMANDA – *Artigo: Coca-Cola retoma embalagem de vidro no Rio* – O Estado de São Paulo, Setembro/2003.

COCA-COLA INDÚSTRIA LTDA – *Pesquisa sobre o possível mercado consumidor de 1.25L*

DIEGUEZ, CONSUELO – *Artigo: Rumo ao Passado* – Revista Exame, Setembro/2003.

GLOBAL RESEARCH – *Pesquisa: Coca-Cola 1,25L, Revendedores* – Agosto/2003.

GLOBAL RESEARCH – *Pesquisa: Coca-Cola 1,25L, Consumidores* – Agosto/2003.

LIMA, EDUARDO – *Artigo: É isso aí* – Veja São Paulo, 21/Agosto/2002.

MASSA, PEDRO – *Modelos de Previsão: Um estudo para o Mercado Brasileiro de Refrigerantes* – Dezembro/2002.

REFRIGERANTES MINAS GERAL – *Plano de Ação, Embalagem 8 oz.* – 2002

RIO DE JANEIRO REFRESCOS – *Book do Projeto Coca-Cola 1,25L Vidro Retornável* – 2003.

SANTOS, SELMA R. S. & AZEVEDO, PAULO F. – *Concorrência no Mercado de Refrigerantes: impactos das Novas Embalagens* – Universidade Federal de São Carlos

SINERGIA – *Pesquisa: Avaliação da embalagem 237ml* – Setembro/2000

SINERGIA – *Pesquisa: Entrevistas com Proprietários/Gerentes de Bar em relação a 237ml* – Setembro/2000

TIROLE, JEAN – *The Theory of Industrial Organization* – The MIT Press; Cambridge, Massachusetts