

Case Coca-Cola

Em 1985, a Coca-Cola cometeu um impressionante erro de marketing. Após 99 anos de sucesso, deixou de lado sua antiga regra "não mexa com a Mãe Coca" e abandonou sua fórmula da coca-cola original. Em seu lugar surgiu a New Coke, com um gosto mais doce e suave.

A empresa anunciou o novo sabor com uma verdadeira festa de propaganda e publicidade. A princípio, em meio à grande divulgação, a New Coke vendeu bem. Mas as vendas logo caíram, medida que um público atônito reagia.

A Coca-Cola começou a receber grandes quantidades de cartas e mais de 1.500 telefonemas diários de consumidores irados.

Um grupo chamado "Old Cola Drinkers" iniciou protestos, distribuiu camisetas e ameaçou abrir um processo para que a Coca-Cola trouxesse de volta a fórmula antiga. A maioria dos experts de marketing previu que a New Coke seria o "Edsel dos Anos 80".

Após apenas três meses, a Coca-Cola trouxe a antiga coca de volta. Agora denominada "Coke Classic", era vendida lado a lado com a New Coke nas prateleiras dos supermercados.

A empresa disse que a New Coke iria continuar sendo sua marca principal, mas os consumidores tinham uma ideia diferente. No final de 1985, o número das vendas da Classic batia o da New Coke nos supermercados por dois a um. Em meados de 1986, as duas maiores fontes de renda da empresa, McDonald's e Kentucky Fried Chicken, tinham voltado a servir a Coke Classic em seus restaurantes.

Uma reação rápida salvou a empresa de um desastre em potencial. Ela aumentou seus esforços em favor da Coke Classic e reduziu a New Coke a um papel secundário, de apoio. Em 1987, a Coke Classic era novamente a sua principal marca e o líder dentre os refrigerantes dos EUA.

A New Coke tornou-se a "marca de ataque" da empresa - sua arma contra avanços da Pepsi. Os anúncios da empresa ousadamente comparavam o gosto da New Coke com o da Pepsi.

Ainda assim, a New Coke conseguiu uma parcela de apenas 2% do mercado. Em 1989, a Coke Classic vendia mais do que a New Coke em uma proporção de 10 para 1. Na primavera de 1990, a empresa mudou a embalagem da New Coke e a relançou com um novo nome: Coke II. No entanto, a maioria dos especialistas previu que a empresa iria simplesmente deixaria a marca desaparecer de cena.

Por que a New Coke foi introduzida? O que deu errado? Muitos analistas culpam a pesquisa de mercado malfeita pelo erro.

No começo dos anos 80, embora a Coca-Cola ainda fosse a líder do mercado, ela estava lentamente perdendo terreno para a Pepsi. Durante anos, a Pepsi construiu, com sucesso, o "Desafio Pepsi", uma série de testes transmitidos pela televisão, demonstrando que os 1 consumidores preferiam o sabor mais doce da Pepsi. No começo de 1985, embora a Coca ainda fosse a líder do mercado total, a Pepsi detinha a maior parcela dos supermercados, com uma vantagem de 2%. (Não parece muito, mas 2% do enorme mercado de refrigerantes significa 600 milhões de dólares em vendas no varejo).

A Coca-Cola tinha de fazer alguma coisa para deter o avanço da concorrente - a solução parecia ser mudar o seu sabor.

A Coca-Cola começou a maior pesquisa de mercado para um novo produto já feito na história da empresa. Ela gastou mais de dois anos e quatro milhões de dólares em pesquisas antes de definir a nova fórmula.

Conduziu cerca de 200.000 testes para definir o sabor do refrigerante - 30.000 só para a fórmula final. Em testes em que não se dizia ao entrevistado o nome dos refrigerantes oferecidos, 60% dos consumidores preferiram a New Coke em lugar da antiga e 52% consideraram-na melhor que a Pepsi. As pesquisas mostravam que a New Coke seria uma vencedora. Então, a empresa a lançou no mercado certa do seu sucesso. Considerando-se tudo isto, o que aconteceu?

Analisando os dados, podemos ver que a pesquisa de mercado da Coca-Cola foi conduzida de uma maneira errônea. A pesquisa procurava saber, unicamente, a reação das pessoas ao sabor; não se preocupou em explorar os sentimentos dos consumidores diante da idéia de que eles deveriam abandonar a velha Coca e substituí-la por uma nova versão. A pesquisa não levou em consideração Os dados intangíveis - O nome da Coca-Cola, sua história, embalagem, sua herança cultural e sua imagem. Para muitas pessoas, a Coca-Cola é um símbolo americano, tal como o hot-dog, o baseball e a torta de maçã.

O significado simbólico da Coca-Cola provou ser mais importante para muitos consumidores do que o seu sabor. Uma pesquisa de mercado mais completa e minuciosa teria detectado essas importantes emoções.

Os gerentes da Coca-Cola podem ter feito um julgamento equivocado ao interpretar a pesquisa e planejar suas estratégias de acordo com ela. Por exemplo, eles consideraram o dado de que 60% dos consumidores preferiram o sabor da New Coke. Como um sinal de que o novo produto conquistaria o mercado - como um político que ganha urna eleição com 60% dos votos. Mas esse dado também mostrava que 40% ainda preferiam a Coca antiga. Ao abandoná-la, a empresa ignorou a grande parcela dos consumidores leais a

Coca-Cola que não queriam uma mudança. A empresa teria feito melhor se tivesse deixado a Coca antiga em paz e introduzisse a New Coke como uma extensão da marca, como fez, posteriormente, com sucesso, com a Cherry Coke.

A Coca-Cola tem um dos mais avançados e bem-gerenciados departamento de pesquisa de mercado dos EUA. Um bom trabalho de pesquisa manteve a empresa no topo da roda da fortuna que é o mercado dos refrigerantes durante décadas. Mas a pesquisa de mercado está longe de ser uma ciência exata. Os consumidores são cheios de surpresas, e compreendê-los é tarefa muito difícil. 2 Se a Coca-Cola pode cometer um grande erro em suas pesquisas de mercado, qualquer empresa pode.

Fonte: STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB,1995 3