



Coca-Cola: Apelo Universal?*

Em 15 de abril de 1996, Douglas N. Daft, o Presidente do Grupo Coca-Cola para o Oriente Médio e o Extremo Oriente estava num dilema. Ele acabava de voltar de uma reunião do comitê executivo sênior, cujo principal enfoque era a preocupação com o investimento adicional na Índia e na China, dois países que se reportavam diretamente a ele. Estava frustrado com a resistência do comitê em patrocinar esses novos investimentos. A estratégia da Coca-Cola sempre tinha sido a de assumir riscos nos mercados emergentes. Na companhia sempre houve um entendimento a respeito da necessidade de ser a primeira em novos mercados para obter vantagem competitiva. Até mesmo em mercados difíceis, a Coca-Cola ganhava sua participação. Por exemplo, durante o *apartheid*, na África do Sul, a empresa manteve presença no país por meio de engarrafadoras independentes, enquanto a Pepsi abandonou o país. A Coca agora domina esse mercado.

Daft não conseguia entender a relutância do comitê em seguir adiante com esses investimentos. O potencial do mercado chinês era amplo. Com uma população de 1,2 bilhão e um consumo *per capita* de apenas quatro (o que significava que cada pessoa na China consumia somente quatro porções de 200 gramas por ano das bebidas de uma empresa), as oportunidades eram infinitas (ver Quadro 1). O investimento concedido à China destinava-se a construir cinco fábricas adicionais em 1996 e mais duas em 1997, o que levaria o número total de fábricas a 23. Recente pesquisa feita pela empresa indicava que a Coca e a Sprite eram as duas marcas líderes de refrigerantes na China. Além disso, as vendas de galões na China haviam aumentado 30% no ano anterior.

O mercado potencial da Índia era semelhante ao da China. Sua população de 936 milhões e consu-

mo *per capita* de dois também a tornavam um mercado desejável. Embora as vendas de galões tivessem subido 21% em 1995, havia uma preocupação com o sentimento antimultinacional. A empresa já tinha presença ampla e visível lá e, dada a atitude negativa em relação às grandes multinacionais, o comitê achou que promover mais investimentos poderia não ser uma decisão prudente na época.

Daft imediatamente ligou para John Farrell, chefe de Divisão da China, e Andrew Angle, chefe de Divisão do Sudeste da Ásia e Ásia Ocidental, para discutir essa nova perspectiva dos acontecimentos. Era necessário reunir informações, e as coisas precisavam ser esmiuçadas antes de ele voltar ao comitê com recomendações. Quais eram os riscos políticos e econômicos desses dois países e como isso poderia afetar a Coca-Cola? Se a empresa decidisse não aumentar o investimento nesses países, ela estaria perdendo uma oportunidade de se estabelecer ainda mais nesses mercados e ganhar participação?

A Coca articulou seu plano num relatório anual: “Nós nos tornamos conscientes de um fato inegável — o corpo médio requer pelo menos 182 gramas de líquido todos os dias para sobreviver, e as nossas bebidas atualmente não correspondem nem sequer a dois desses gramas. Para cada pessoa neste planeta, consumir pelo menos 182 gramas não é uma opção, mas escolher de onde esses gramas vêm, sim”. As preocupações de Daft estavam dirigidas para esse ponto de vista.

ENGARRAFAMENTO

Durante os anos 80, a Coca-Cola adquiriu a maior parte das engarrafadoras familiares menores nos Estados Unidos. Entre 1980 e 1984, as engarrafadoras que representavam 50% do volume da empresa passaram por uma mudança de propriedade. As pequenas engarrafadoras familiares foram compradas ou pela empresa ou por grandes engarrafadoras regionais. Isso

* Este caso foi preparado por Donna Cristo, candidata à obtenção do título de doutora pela Pace University, Lubin School of Business.



foi feito para controlá-las a fim de que a empresa conseguisse fazer publicidade em todo o país, sabendo que as suas engarrafadoras fariam as atividades promocionais complementares, assim como descontos agressivos, quando necessário.

Durante a década de 90, a Coca começou a implementar uma consolidação de programas e o investimento da empresa em operações de engarrafamento no resto do mundo. Atualmente, ela está consolidando as suas engarrafadoras em mercados do exterior.

Atualmente a Coca-Cola está investindo pesadamente em operações de engarrafamento para maximizar a força e a eficiência da produção, da distribuição e do marketing. A sua estratégia é envolver-se com o comércio de engarrafamento, de modo que ele alimente o crescimento contínuo do seu negócio de xarope. A empresa tem três critérios para fazer investimentos no setor de engarrafamento:

1. A empresa precisa movimentar-se rapidamente num mercado emergente.
2. Quando uma engarrafadora existente não tem recursos para atender aos objetivos da empresa.
3. Para ajudar a garantir o alinhamento estratégico de longo prazo com os parceiros-chave que fazem engarrafamento.

O VALOR DA MARCA *

O valor da marca Coca-Cola é inestimável. Se todos os ativos da empresa fossem totalmente queimados hoje, ela não teria problemas em obter emprestado o dinheiro necessário para reconstruir tudo, apenas com base na força da sua marca: ela está presente em todo o mundo. O Quadro 2 indica a dimensão da força da marca Coca-Cola em mercados específicos. A estratégia da empresa para sustentar a imagem dessa marca baseia-se nos **três P**:

1. Penetração abrangente no mercado.
2. Oferta aos consumidores do melhor **Preço** em relação ao valor.
3. Fazer da Coca-Cola a bebida **Preferida** em todos os lugares.

Além disso, a Coca-Cola está encontrando novas maneiras de construir um valor relevante para a Coca e todas as suas outras marcas, diferenciando-as mais e tornando-as distintas e únicas no gênero.

* No original, “brand equity” (N. do T.).

Quadro 1 Consumo *per capita* e populações do mercado

<i>Per capita</i> ^a	Mercados	População (em milhões)
179	Argentina	35
292	Austrália	18
169	Benelux/Dinamarca	31
122	Brasil	162
181	Canadá	29
248	Chile	14
4	China	1.221
107	Colômbia	35
30	Egito	63
71	França	58
201	Alemanha	82
114	Grã-Bretanha	56
125	Hungria	10
2	Índia	936
8	Indonésia	198
232	Israel	6
87	Itália	58
136	Japão	125
71	Coréia	45
322	México	94
45	Marrocos	27
256	Noruega	4
105	Filipinas	68
65	Romênia	23
6	Rússia	147
147	África do Sul	41
179	Espanha	40
60	Tailândia	59
343	Estados Unidos	263
60	Zimbábue	11

^a Porções de oito onças (aproximadamente 200 gramas) de bebidas da empresa por pessoa por ano (exclui produtos distribuídos pela Coca-Cola Foods).

Três anos atrás, a empresa deixou de confiar toda a sua publicidade e marketing a uma única agência. Agora, as agências são selecionadas com base na sua *expertise* específica em realçar uma marca diferenciada; neste ano, a remuneração da agência está vinculada aos resultados dos seus anúncios.

Quadro 2 Até que ponto é forte a marca Coca-Cola?

	Líder de mercado	Margem de liderança ^a	Segundo lugar
Austrália	Coca-Cola	3,9:1	Diet Coke
Bélgica	Coca-Cola	7,7:1	Coca-Cola light
Brasil	Coca-Cola	3,3:1	Marca brasileira
Chile	Coca-Cola	4,6:1	Fanta
França	Coca-Cola	4,3:1	Marca francesa
Alemanha	Coca-Cola	3,1:1	Fanta
Grã-Bretanha	Coca-Cola	1,9:1	Diet Coke
Grécia	Coca-Cola	3,8:1	Fanta
Itália	Coca-Cola	3,1:1	Fanta
Japão	Coca-Cola	2,3:1	Fanta
Coréia	Coca-Cola	2,1:1	Marca coreana
Noruega	Coca-Cola	3,3:1	Coca-Cola light
África do Sul	Coca-Cola	4,1:1	Sparletta
Espanha	Coca-Cola	3,0:1	Marca espanhola
Suécia	Coca-Cola	3,8:1	Fanta

Participação das vendas de refrigerantes.

^a Sobre a marca que está em segundo lugar.

Fonte: Dados da empresa/dados de auditoria das lojas.

Quadro 3 Demonstrativo de resultados consolidados

Fim do ano em 31 de dezembro (em milhões, exceto dados por ação)	1995	1994	1993
Receitas operacionais líquidas	\$18.018	\$16.181	\$13.963
Custo de mercadorias vendidas	6.940	6.168	5.160
Lucro bruto	11.078	10.013	8.803
Despesas de vendas, administrativas e gerais	6.986	6.297	5.695
Receita operacional	4.092	3.716	3.108
Receita proveniente de juros	245	181	144
Despesa com juros	272	199	168
Receita do patrimônio	169	134	91
Outras receitas (deduções) — líquidas	20	(104)	(2)
Ganho com a emissão de ações pela Coca-Cola Amatil	74	—	12
Receita antes dos impostos e da mudança no princípio de contabilidade	4.328	3.728	3.185
Imposto de renda	1.342	1.174	997
Receita antes da mudança no princípio de contabilidade	2.986	2.554	2.188
Efeito de transição da mudança na contabilização de benefícios pós-emprego	—	—	(12)
Receita líquida	\$2.986	\$2.554	\$2.176
Receita por ação			
Antes da mudança no princípio de contabilidade	\$2,37	\$1,98	\$1,68
Efeito de transição da mudança na contabilização dos benefícios pós-emprego	—	—	(,01)
Receita líquida por ação	\$2,37	\$1,98	\$1,67
Quantidade média de ações no mercado	1.262	1.290	1.302



Além do mais, a Coca-Cola está revigorando os símbolos que guardam a essência da sua marca — a Faixa Dinâmica, a garrafa da Coca com novo contorno, as letras cursivas da Coca-Cola, a cor vermelha e a garrafa com bolhas da Sprite. O novo contorno da garrafa, que foi lançado em abril de 1994, recebeu o crédito de ter aumentado as vendas em 500 milhões de caixas no mundo todo em 1994. Em junho de 1995, os aumentos de volume da Coca estavam se aproximando dos 45% nos Estados Unidos, 23% no Japão e 30% na Espanha. Além disso, a empresa está atualmente associando as suas marcas a eventos e atividades exclusivas como os Jogos Olímpicos de 1996 e fazendo mais promoções dentro das lojas e nas vitrines, especialmente no mercado dos Estados Unidos, onde o crescimento é considerado baixo.

O compromisso da Coca-Cola em fundar e sustentar a imagem da sua marca está baseado na quantia que ela gasta em marketing. Por exemplo, em 1995, esse gasto foi de \$3,8 bilhões. Os gastos com anúncios, que ainda são considerados um dos melhores instrumentos para construir seu valor de marca, foram de \$1,3 bilhão. Sua maior rival, a Pepsi Co, gastou mais com publicidade, \$1,8 bilhão, mas teve de destinar esses investimentos também aos seus segmentos de restaurantes e lanchonetes.

DADOS FINANCEIROS

A Coca-Cola é a maior e a mais lucrativa empresa de refrigerantes do mundo. Durante mais de dez anos, suas receitas aumentaram a uma taxa de crescimento composta de 11,9%. Até 1995, as receitas mundiais excederam os \$18 bilhões, e a receita líquida estava um pouco abaixo de \$3 bilhões (ver Quadro 3). Sua margem de receita operacional ultrapassou significativamente a do seu principal concorrente, a PepsiCo. Enquanto a margem operacional do segmento de bebidas da PepsiCo foi de 10% em 1995, a da Coca-Cola foi de 23%. O seu desempenho superior também é indicado pelo retorno sobre o patrimônio líquido, que foi de 56% em 1995, e o seu preço de mercado, no fim de 1995, de \$74,25, mostrou uma valorização de 44%.

O forte desempenho financeiro da Coca-Cola nos últimos cinco anos deve-se basicamente ao aumento da expansão em outros países, especialmente nas operações de refrigerantes engarrafados e enlatados. De fato, as operações internacionais correspondem à maior parte das receitas e lucros operacionais

da Coca-Cola: em 1995, 71% das suas receitas e 82% dos seus lucros operacionais vieram de fora dos Estados Unidos (ver quadros 4 e 5). A Coca opera em 200 países e emprega 32 mil pessoas em todo o mundo.

PERSPECTIVA ATUAL E TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA

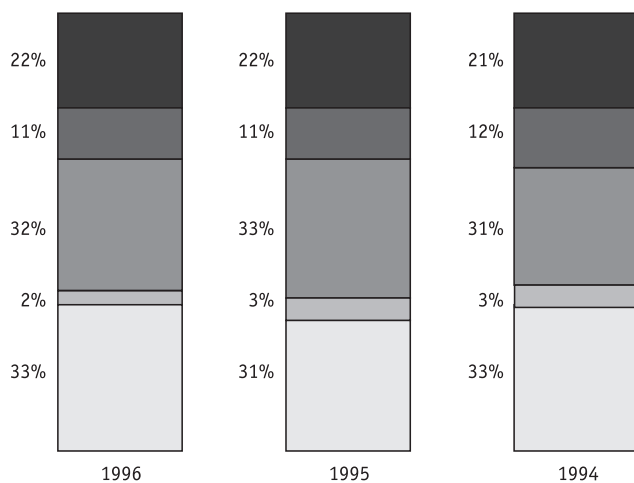
Os mercado de refrigerantes dos Estados Unidos é considerado maduro e cresce, aproximadamente, de 3 a 4% ao ano. Essa taxa de crescimento é bem mais baixa que a aproximada de 6,5% em 1985. Em 1994, as vendas domésticas a varejo foram de \$52 bilhões, com um aumento de 2,6% a cada ano. A Coca-Cola tinha 41% do mercado de varejo e a Pepsi, 31%. No ano passado, o crescimento da Coca-Cola ultrapassou o da indústria, de 7%, e correspondeu a 80% do crescimento da indústria de refrigerantes nos Estados Unidos.

Embora haja uma competição cada vez maior por parte de outros tipos de bebidas, os refrigerantes continuam sendo os favoritos dos consumidores dos Estados Unidos, constituindo mais de uma a cada quatro bebidas consumidas. As Colas continuam dominando a categoria de refrigerantes, mas estão lentamente perdendo participação de mercado. Elas constituíam 66% de todos os refrigerantes consumidos em 1994, com uma queda em relação aos 70% que detinham em 1990. Os mercados internacionais parecem essa tendência refletir.

O mercado internacional tem sido o segmento de alto crescimento na indústria de bebidas, com um crescimento anual de 8 a 10%.¹ Em 1996, as vendas da Coca aumentaram 8%, detendo 47% do mercado mundial. As taxas de crescimento variaram consideravelmente em todo o mundo. Alguns mercados emergentes cresceram de forma excepcional. Por exemplo, no ano passado a China cresceu 32% e o Brasil, 52%. Em 1997, esperava-se que o crescimento mundial fosse de 6 a 7% para refrigerantes. Supunha-se que o maior crescimento ocorresse nos países asiáticos em desenvolvimento, incluindo a China, a Índia, a Coreia e a Indonésia. Além disso, esperava-se o crescimento contínuo na América do Sul. Internacionalmente, a Coca vende três vezes mais que a Pepsi.

1. Timothy J. Muris, David T. Scheffman e Pablo T. Spiller, *Strategy, structure and antitrust in the carbonated soft drink Industry*. Westport, CT: Quorum Books, 1993.

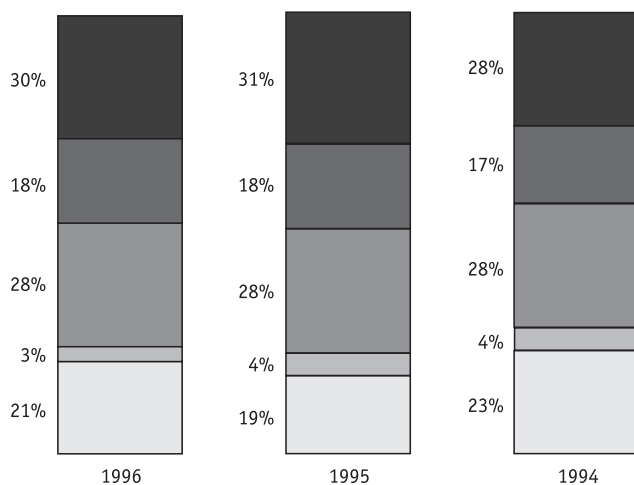
América do Norte
 Grande Europa
 Oriente Médio e Extremo Oriente
 África
 América Latina



Quadro 4 Receitas operacionais líquidas por área geográfica

Nota: Quadros e porcentagens são calculados sem incluir as operações corporativas.

América do Norte
 Grande Europa
 Oriente Médio e Extremo Oriente
 África
 América Latina



Quadro 5 Receita operacional por área geográfica

Nota: Quadros e porcentagens são calculados sem incluir as operações corporativas.

A CONCORRÊNCIA

A maior concorrente da Coca-Cola é a PepsiCo (ver Quadro 6). A PepsiCo tem três segmentos: bebidas (35% do total das receitas), lanches (28%) e restaurantes (37%). Por mais de dez anos, as receitas aumentaram a uma taxa composta de 15%. Em 1995, a quantia de \$1,6 bilhão foi gerada a partir dos \$30,4 bilhões de receita, representando uma margem de receita líquida de 5% (ver Quadro 7). O seu crescimento foi alcançado pelo sucesso dos segmentos de bebidas e lanches.

A receita com bebidas da PepsiCo foi de \$10,5 bilhões em 1995, e ela gerou \$1,3 bilhão de lucro

operacional, representando uma margem de 10%. Embora a receita de bebidas como um todo e a receita operacional tenham ultrapassado 9 e 8%, respectivamente, o significativo aumento de receita veio do exterior — 13%. Ainda assim, a receita e o lucro operacional corresponderam a apenas 34% da receita total com bebidas e 12% dos lucros operacionais com bebidas (ver Quadro 8).

Para obter mais participação no mercado internacional, a Pepsi está revelando um plano de retorno chamado “Projeto Azul”, que deverá custar \$ 500 milhões. Ele tem por objetivo reformar a manufatura e a distribuição para obter uma bebida com gosto con-



sistente em todo o mundo, bem como uma revisão geral de marketing e de publicidade. A parte mais ariscada do programa consiste em abandonar a lata vermelha, branca e azul para substituí-la por um azul mais forte. Além disso, a Pepsi-Cola planeja estabelecer novos padrões refrescantes e controles de qualidade. Atualmente, a Coca vende mais que a Pepsi na proporção de três países para um. Porém, a Pepsi prevê que, com seu novo plano de marketing, conseguirá mudar esta relação de dois para um. Segundo a revista *Economist*, essa poderia ser uma estratégia ariscada, considerando-se o fato de que a Pepsi passou décadas convencendo os consumidores de que é legal tomar Pepsi na lata vermelha, branca e azul. A imagem é uma coisa delicada. Se a Pepsi-Cola mudar a cor da sua lata, poderá parecer, para os consumidores, que ela se está esforçando demais para convencê-los a consumir sua marca e, assim, esse plano poderá parecer outro truque de publicidade ofensivamente óbvio.²

MERCADOS INTERNACIONAIS

A filosofia da Coca-Cola em todo o mundo tem sido a seguinte:

Nós entendemos que, de maneira prática, o nosso universo é infinito, e que nós, e ninguém mais, somos a variável-chave no sentido de quanto dele podemos capturar.³

A Coca-Cola sempre vê dois litros* diários de oportunidade. Ela detém atualmente 2% do consumo mundial de líquido diário. Nos mercados emergentes, o seu potencial permanece alto, na medida em que 60% da população do mundo vive em mer-

cados nos quais a pessoa média consome menos de dez porções de produtos Coca-Cola por ano.

Durante décadas, a Coca-Cola vem mantendo uma posição consistente nos mercados estrangeiros. O primeiro escritório estrangeiro teve início em 1926 e, até os anos 40 e 50, a Coca já estava firmemente estabelecida no exterior. A revista *Time* escreveu: “a conquista pacífica do mundo pela Coca é um dos fenômenos admiráveis desta era. Ela sempre se colocou ao alcance do desejo”.⁴

Hoje, o segmento internacional cresceu tanto que chega a contribuir 71% para a receita total. Graças à importância dos mercados internacionais para o futuro crescimento da Coca-Cola, ela eliminou a sua estrutura anterior de dois grupos — internacional e doméstico — e formou cinco grupos de operação: América do Norte, América Latina, Grande Europa, Oriente Médio e Extremo Oriente e África. A divisão do volume de embalagens unitárias por grupo é encontrada no Quadro 9. Como é indicado no quadro de pizza, a América do Norte, que inclui os Estados Unidos e o Canadá, detém a maior parte, de 32%, e a América Latina detém 24% das vendas. A Grande Europa detém 21%, o Oriente Médio e o Extremo Oriente, 18%. A África está em último lugar, com apenas 5%.

As batalhas mais acirradas entre a Coca-Cola e a PepsiCo serão nos mercados internacionais, especialmente nos emergentes. As vantagens do primeiro a entrar no mercado podem ser cruciais na guerra internacional de refrigerantes. O desafio estratégico é estabelecer maior consciência da marca e preferência por meio de publicidade numa escala semelhante à do mercado doméstico. Outro desafio é tornar suas

Quadro 6 Participação de mercado de refrigerantes nos Estados Unidos (porcentagem)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Coca-Cola	40,1	40,4	40,7	40,4	40,4	40,7
PepsiCo	31,8	31,8	31,5	31,3	30,9	30,9
Dr. Pepper/ 7Up ^a	9,9	9,9	10,6	11,2	11,4	11,6
Cadbury Schweppes	5,0	5,0	5,0	5,0	4,9	4,8
Bebidas nacionais	2,2	2,1	2,1	2,0	1,9	2,0
Royal Crown	2,7	2,6	2,4	2,3	2,2	2,0

^a A Cadbury Schweppes adquiriu a Dr. Pepper/7Up em 2 de março de 1995.

Fonte: S&P Pesquisas Industriais, 24 ago. 1995, p. F26.

2 “Turning Pepsi Blue”, *Economist*, 13 de abril de 1996, p. 15.

3 Relatório anual da Coca-Cola, 1995.

* Medida aproximada. No original, 64 ounces (N. do T.)

4 Beverage World, *Coke’s First 100 Years* (KY: Keller International Publishing Corporation, 1986).

Quadro 7 Demonstrativo de resultados consolidados da PepsiCo

(Em milhões, exceto Quantias por ação)

PepsiCo Inc. e subsidiárias

Anos fiscais com término em 30 de dezembro de 1995, 31 de dezembro de 1994 e 25 de dezembro de 1993

	1995 (52 semanas)	1994 (53 semanas)	1993 (52 semanas)
Vendas líquidas	\$30.421	\$28.472	\$25.021
Custos e despesas, líquidos			
Custo de vendas	14.886	13.715	11.946
Despesas com vendas, gerais e administrativas	11.712	11.244	9.864
Amortização de ativos intangíveis	316	312	304
Redução de ativos com vida longa	520	—	—
Lucro operacional	2.987	3.201	2.907
Ganho sobre oferta de ações por uma afiliada não consolidada	—	18	—
Despesa com juros	(682)	(645)	(573)
Receita proveniente de juros	127	90	89
Receita antes do imposto de renda e efeito cumulativo de mudanças na contabilidade	2.432	2.664	2.423
Provisão para imposto de renda	826	880	835
Receita antes de efeito cumulativo de mudanças na contabilidade	1.606	1.784	1.588
Efeito cumulativo de mudanças na contabilidade			
Benefícios pós-empregos (líquidos de benefício fiscal de \$29)	—	(55)	—
Ativos de pensão (líquidos de despesa com imposto de renda de \$15)	—	23	—
Receita líquida	\$1.606	\$1.752	\$1.588
Receita (perda) por ação			
Antes do efeito cumulativo de mudanças na contabilidade	\$2,00	\$2,22	\$1,96
Efeito cumulativo de mudanças na contabilidade			
Benefícios pós-empregos	—	(0,07)	—
Ativos de pensão	—	0,03	—
Receita líquida por ação	\$2,00	\$2,18	\$1,96
Quantidade média de ações no mercado	804	804	810

marcas tão acessíveis e onipresentes como são nos Estados Unidos. Isso nem sempre é fácil, e o esforço frequentemente requer a intervenção direta dos dirigentes no país (CMs ou *country managers*) para garantir melhorias na eficiência, cooperação e agressividade competitiva das engarrafadoras no exterior. Por exemplo, em 1995, a Coca-Cola adquiriu participações em engarrafadoras na Itália e na Venezuela, e realizou ações para consolidar o seu sistema na Alemanha. Embora a Coca-Cola controle os mercados ricos da Grande Europa, a PepsiCo vem sendo mais bem-sucedida nos mercados emergentes como a Índia, as nações árabes do Oriente Médio e a Rússia.

A entrada em novos mercados normalmente tem exigido manobras criativas e acomodações cada vez mais flexíveis por parte dos CMs.

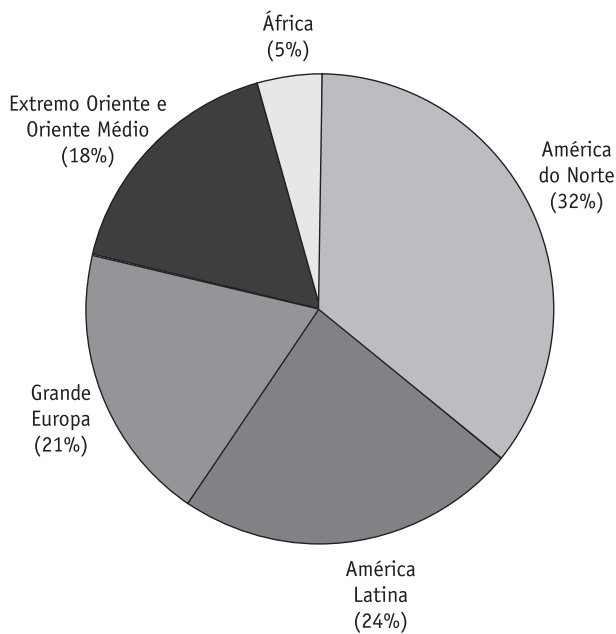
À medida que a guerra entre a Coca-Cola e a PepsiCo esquentava, os CMs de ambas serão forçados a assumir mais riscos. A Pepsi é uma empresa que está se tornando global com 50 anos de atraso, e não consegue dar-se ao luxo de seguir a líder, a Coca-Cola; porém, tem de alterar o mercado, como indica o Projeto Azul. Além do mais, a PepsiCo rejuvenesceu o Desafio Pepsi para os mercados estrangeiros. Em 1994, a empresa lançou o seu primeiro desafio internacional no México, um dos maiores mercados da



Quadro 8 Receita e receita operacional com bebidas da PepsiCo

(\$ em milhões)	1995	1994	1993	% Taxas de Crescimento	
				1995	1994
Vendas líquidas					
EUA	\$6.977	\$6.541	\$5.918	7	11
Internacional	3.571	3.146	2.720	14	16
	\$10.548	\$9.687	\$8.638	9	12
Lucro operacional					
<i>Reportado</i>					
EUA	\$1.145	\$1.022	\$937	12	9
Internacional	164	195	172	(16)	13
	\$1.309	\$1.217	\$1.109	8	10
<i>Contínuo^a</i>					
EUA	\$1.145	\$1.022	\$937	12	9
Internacional	226	195	172	16	13
	\$1.371	\$1.217	\$1.109	13	10

^a 1995 excluído o débito inicial — não realizado em efetivo — relativo à adoção de SFAS 121.



Quadro 9 Divisão do volume mundial de embalagens unitárias por grupo em 1995 (total mundial: 12,7 bilhões)

desafios em todo o mundo, em mercados como Cingapura, Malásia e Portugal. O compromisso internacional da PepsiCo é de longo prazo e agressivo, como indica a aprovação do plano de investimento de \$2 bilhões em cinco anos para o segmento de bebidas internacional, a começar em 1994.

Naturalmente, a Coca-Cola não espera sentada por essas ações agressivas. Ela devolverá o golpe, como fez com o Desafio Pepsi, cortando preços, comprando engarrafadoras e criando anúncios e promoções sofisticados.

RELATÓRIO DE DAFT PARA O COMITÊ

Douglas Daft recentemente encontrou-se com John Farrell, que era responsável pelos negócios na China, e com Andrew Angle, responsável pelos negócios na Índia. Tanto Farrell como Angle desejavam ir em frente com os investimentos em seus respectivos países. Porém, Douglas Daft não tinha certeza de que havia informação suficiente sobre os riscos políticos e econômicos de cada país para tomar uma decisão bem fundamentada. Por isso, ele pediu a Farrell e a Angle que o atualizassem a respeito do *status* político e econômico dos seus respectivos países. Depois de ler seus relatórios, ele faria suas recomendações ao comitê executivo sênior.

Pepsi. O resultado foi que 55% preferiam a Pepsi à Coca. Além disso, a PepsiCo planeja encenar esses



QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual é a estratégia internacional da Coca-Cola?
2. Que vantagens competitivas a Coca-Cola tem em relação a sua maior rival, a PepsiCo?
3. Quais são os prós e os contras de a Coca-Cola investir mais no mercado da Índia?
4. Quais são os prós e os contras de a Coca-Cola investir mais no mercado da China?
5. O que Douglas Daft deveria recomendar para o comitê executivo sênior no que diz respeito a mais investimentos nos mercados emergentes da China e da Índia? Por quê?