

CONSTRUÇÃO SOCIOCULTURAL DE MARCAS: UM ESTUDO DE CASO

Brands sociocultural construction: a case study

Renata Erlich Joseph

Mestre pelo Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ

E-mail: renataej@gmail.com

Roberta Dias Campos

Doutora em Administração pela COPPEAD/UFRJ e em Ciências Sociais pela Universidade Paris Descartes

Professora da COPPEAD/UFRJ

E-mail: roberta.campos@coppead.ufrj.br

Maria Fernanda da Fonseca Massyliouk

Mestre pelo Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ

E-mail: mffm0611@gmail.com

RESUMO

Embora a investigação sobre a temática de construção de marcas seja amplamente presente em pesquisas acadêmicas, a disseminação das mídias sociais provoca a sociedade acadêmica a refletir sobre suas implicações no patrimônio de marca. O presente estudo buscou pesquisar como as empresas negociam significados de marca com consumidores e árbitros culturais, no ambiente das mídias sociais. Estudou-se o caso do vídeo “Na Lata”, do coletivo de humor Porta dos Fundos, como pista metodológica para pesquisa da conduta da empresa The Coca-Cola Company quanto à gestão de marcas no ambiente de mídias sociais. Os resultados foram apresentados em dois blocos: primeiramente, mostrou-se a negociação de significados de marca associada ao conteúdo publicado pelo Porta dos Fundos; em seguida, foi discutido o modelo de gestão de marcas da empresa no contexto das mídias sociais. O trabalho contribuiu para o entendimento da construção coletiva e cultural de significados das marcas.

PALAVRAS-CHAVE: Construção de marcas, mídias sociais, *cultural branding*, coca-cola, porta dos fundos.

ABSTRACT

Although studies about brand building have been extensively produced, the propagation of social media incites the academic society to reflect on its implications for brand equity. This work aimed to investigate how companies negotiate brand meanings with consumers and cultural intermediaries, in a social media environment. The case of the video Na Lata, made by the group Porta dos Fundos, was used as a methodological lead to study the behavior of The Coca-Cola Company regarding brand management within the social media environment. The results were presented in two main sections: firstly, the brand meaning negotiation associated with the content published by Porta dos Fundos was presented; then, the brand management model within the social media environment was discussed. This research has contributed to the understanding of the collective and cultural construction of meanings in the brand building process.

KEYWORDS: Brand building, social media, cultural branding, coca-cola, porta dos fundos.

Introdução

O mundo contemporâneo apresenta aos gestores e acadêmicos de marketing desafios presentes e futuros no que concerne a administração das marcas. Os modelos antigos de *branding* já não parecem suficientes para compreender o relacionamento do consumidor contemporâneo e de suas marcas (Allen, Fournier, & Miller, 2008), desafiando empresas e agências de publicidade a reinventar seus protocolos de gestão de identidade de marca.

Uma das causas deste movimento pode estar no surgimento de um novo tipo de consumidor (Casotti, 1998), multifacetado, que desenvolve e gerencia inúmeras identidades em seu projeto de vida, onde, muitas vezes, as marcas são uma importante ferramenta de construção, ou de materialização (El-Amir & Burt, 2010). Para esse novo consumidor, a marca torna-se um artifício simbólico para a construção do projeto de identidade (Fournier, 1998; Solomon, 1988), e ele assume um papel de co-autoria na formação da compreensão do que é a marca.

O movimento de fragmentação das mídias e o surgimento das mídias sociais contribuíram para este processo, pois permitem ao consumidor tornar-se, ele também, produtor e distribuidor de informação sobre produtos, serviços e marcas (Keller, 2011), conferindo-lhe voz e autoridade. A autoridade cultural do novo consumidor (Holt, 2002) tem impacto na construção da identidade das marcas, pois acaba por impor uma nova forma de diálogo entre as empresas e seus clientes e *prospects*.

Nesse contexto de múltiplas e pulverizadas mídias, não apenas o consumidor desponta como crítico e idealizador de significados para as marcas, mas também aparecem outros atores da sociedade, que compõem o sistema cultural, (Fournier, Solomon, & Englis, 2008; McCracken, 1986) como os críticos de arte, jornalistas, formadores de opinião, entre outros. Esses agentes se comportam como árbitros culturais, atuando na circulação de significados de marcas, por meio da cocriação e da ressignificação de seus elementos (Allen et al., 2008).

Dessa forma, a construção dos significados de uma marca pode passar por uma negociação triangular entre empresas, consumidores e sociedade, em um cenário em que as mídias sociais se tornam grandes catalisadores de relações entre esses agentes. O objetivo dessa pesquisa foi compreender como as empresas articulam significados das marcas com outros agentes da sociedade, no ambiente das mídias sociais, e como essas empresas incorporam essa negociação em seu processo de gestão de marcas.

A delimitação do estudo foi o coletivo criativo de humor online *Porta dos Fundos*, um canal que utiliza marcas de produtos, serviços e empresas como combustível criativo de seus roteiros, e que apresenta grande visibilidade atualmente (Conheça..., 2015). O método utilizado foi o estudo de caso. Quanto à unidade de análise, buscou-se uma marca que representasse uma relação única na articulação de significados com o árbitro cultural selecionado. A escolha recaiu sobre a empresa *The Coca-Cola Company*, detentora da marca Coca-Cola Zero, tema de um vídeo do *Porta dos Fundos* que recebeu milhões de visualizações. Não apenas a repercussão do vídeo colaborou com essa delimitação, mas também o posicionamento e a disposição da empresa em estabelecer um diálogo com esse árbitro cultural.

Gestão de Marca

O campo de estudos de marca e de gestão de marca é um dos assuntos mais discutidos em marketing, na academia e no mundo corporativo (Allen et al., 2008). Os esforços de compreensão sobre o fenômeno têm ampliado o olhar acadêmico sobre a questão, e gerado pesquisas que se inserem dentro de dois grandes paradigmas de marca: o gerencial e o social (Allen et al., 2008; Berthon, Pitt, Chakrabarti, & Simon, 2011; El-Amir & Burt, 2010; Fournier et al., 2008; Holt, 2002).

O paradigma gerencial entende marca como ativo contábil da empresa, que carrega significados e atributos construídos e controlados pelas próprias organizações. Um dos grandes teóricos desse paradigma (Aaker, 1996) introduz a noção de *brand equity*, que foi concebida a partir da abordagem contábil da marca, e assim a define: “Um conjunto de ativos e passivos relacionados a uma marca, seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem ao valor gerado pelo produto ou serviço de uma empresa para seus consumidores” (Aaker, 1998, p. 16). Para construção do *brand equity*, Aaker destaca a importância do conceito de identidade de marca, que é “o conjunto exclusivo de associações que representam o que a marca defende e promete aos clientes” (Kotler & Keller, 2006, p. 274).

O principal recurso teórico deste paradigma é a psicologia cognitiva, que foi adotada para auxiliar o entendimento da percepção das marcas pelos consumidores, e a construção de modelos eficientes de gestão de marca pelas empresas (Keller, 2003). É possível perceber que o paradigma gerencial pressupõe que a concepção dos significados da marca ocorre de forma unilateral, colocando a empresa no papel de único agente gerador de sentido, e o consumidor no papel de receptor passivo dessa informação.

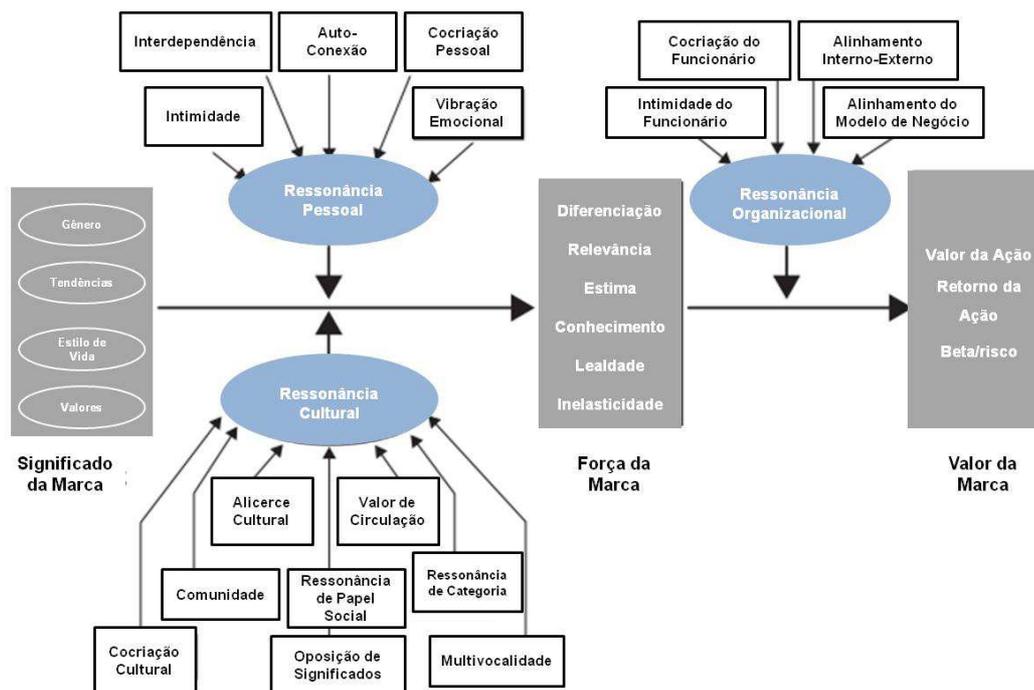
Conforme as pesquisas sobre marcas evoluíram, percebeu-se que o consumidor não desempenha apenas um papel passivo de receptor de informações, mas também atua ativamente na construção das marcas, na medida em que interpreta, negocia, articula e comunica significados (Allen et al., 2008; El-Amir & Burt, 2010; Fournier et al., 2008). As marcas evoluíram para se tornarem plataformas culturais, servindo não apenas como mecanismo de redução de risco do processo decisório do consumidor, mas também como afirmações ideológicas e de identidade (Allen et al., 2008).

Com a inclusão do consumidor como um colaborador no processo de construção de marcas, os teóricos passam a se orientar por um novo paradigma de pesquisa, em que contribuições da psicologia social, antropologia e sociologia auxiliam na construção de novos conceitos. É o chamado paradigma social (El-Amir & Burt, 2010). Neste paradigma, os autores entendem o significado da marca como um constante processo de negociação entre três grandes colaboradores: empresas, consumidores e cultura.

Ao contrário do paradigma gerencial, que considerava a autoridade cultural que as empresas desempenhavam sobre as pessoas (Holt, 2002), no paradigma social, a organização é compreendida como um dos emissores dos sentidos da marca. Ela compartilha, articula e negocia significados da marca com a cultura na qual ela está inserida, estabelecendo um constante diálogo com a sociedade, seus consumidores e árbitros culturais. A atuação da cultura como geradora de significados deve ser compreendida nas duas formas pela qual ela se manifesta: (a) como fonte inicial de significado, por onde as marcas fluem; e (b) pela existência de árbitros culturais no processo de concepção de significado (Allen et al., 2008). Os consumidores, por sua vez, se tornam cocriadores da marca quando eles geram e distribuem novos significados, que podem ampliar, modificar e até contribuir para o processo de construção de marca.

A compreensão sobre a importância e circulação de significados para a marca impulsionou alguns teóricos a pensarem como esses sentidos criam valor para as empresas. Feldwick (2002) sugere que o grupo de significados associados à marca possui uma relação direta com a sua força, ou seja, com o grau de conexão que os consumidores têm em relação a ela. Esse vínculo com a marca também estaria diretamente relacionado com o valor da marca em termos financeiros. Alinhados com o pensamento de Feldwick (2002), Fournier et al. (2008) desenvolveram um esquema conceitual que permite compreender o papel dos sentidos da marca na geração de valor, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Modelo de Construção de Marca baseado no Significado da Marca



Fonte: adaptado de Fournier et al.(2008)

O modelo trata da ressonância, que consiste na reverberação do significado da marca no contexto no qual ela está inserida, sociedade, empresa, e vida pessoal dos consumidores. Assim, o construto de Fournier et al. (2008) oferece três níveis de análise de ressonância: ressonância pessoal, que busca entender a qualidade do encaixe entre os significados reivindicados por uma marca, e os significados desejados pelos consumidores em sua vida pessoal; ressonância cultural, que pretende refletir como os significados reivindicados pela marca modelam e reforçam os sentidos do espaço coletivo; e ressonância organizacional, que objetiva relacionar o modelo de negócios, valores, missão, e comportamento dos funcionários, aos significados reivindicados pela marca.

Mídias Sociais

O novo ambiente social com que nos deparamos atualmente, as chamadas mídias sociais, em proporciona o surgimento de novas formas de relacionamento (Gensler, Volckner, Thompkins, & Wiertz, 2013), novas maneiras de encontro, de comunicação e de gestão de marca. É importante, portanto, compreender as relações e comportamentos dos integrantes desse ambiente e implicações para branding e marketing (Belk, 2014; Fournier & Avery, 2011; Gensler et al., 2013; Kaplan & Haenlein, 2010).

Kaplan e Haenlein (2010) sugerem que: “Mídia social é um grupo de aplicações na internet que foram concebidas sob os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 possibilitando a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário (CGU)” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61). O novo ambiente social, então, é produto das inovações tecnológicas trazidas pela *Web 2.0*, em que agentes sociais interagem, criando e compartilhando conteúdo (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). O fluxo de informação passou de unidirecional para bidirecional, concedendo ao usuário um espaço para expressão e exposição de conteúdo, que antes era exclusivo das instituições (Belk, 2014). As mídias sociais permitem aos consumidores compartilharem suas experiências, pensamentos e sentimentos sobre marcas, produtos e serviços com seus pares (Singh & Sonnenburg, 2012, p. 189). A partir da elaboração e compartilhamento desses relatos, o consumidor pode disparar um processo de geração de novas conexões, seja entre indivíduos, ou entre empresas (Gensler et al., 2013).

Consumidores também exercem sua soberania em relação às empresas através da exigência de uma gestão mais transparente e autêntica (Holt, 2002). O consumidor cultiva também seu espírito crítico, expressando sua opinião quanto a determinado produto, serviço ou marca nas redes sociais. As críticas podem ser refletidas nas vendas ou até na reputação da marca (Kietzmann et al., 2011). Finalmente, o consumidor pode ensaiar sua liberdade criativa, utilizando paródias para satirizar determinadas marcas (Bergh, Lei, Quilliam, & Hove, 2011).

Na era em que o consumidor se sente confortável para manifestar seu espírito crítico, empresas devem estar preparadas para o diálogo com esse indivíduo, (Kietzmann et al., 2011). Além disso, para Fournier e Avery (2011), marcas precisam desenvolver capacidade adaptativa e senso de oportunidade para navegar na nova realidade da gestão de marcas na Web 2.0. Pesquisadores também orientam que gestores de marketing devem integrar as mídias sociais ao tradicional marketing mix de comunicação (Mangold & Faulds, 2009), criando experiências que incorporem alcance e engajamento, utilizando as mídias *offline* e a internet conjuntamente (Hanna, Rohm, & Crittenden, 2011).

No ambiente digital, em que o poder do consumidor não oferece um grande espaço para soberania das empresas e sua concorrência acirrada, a relevância de uma marca passa a transitar nas esferas do valor cultural e do significado que pode trazer para a vida dos consumidores (Fournier et al., 2008). Portanto, um dos principais objetivos do *branding* nesse novo ambiente é criar diálogos que possuam eco cultural, através de artefatos de marcas, rituais sociais, e ícones culturais que estimulem os consumidores a se engajarem rapidamente nas experiências de marca (Fournier & Avery, 2011).

Metodologia

O caminho teórico dessa pesquisa está fundamentado na linha de investigação conhecida como *Consumer Culture Theory* (CCT) (Arnould & Thompson, 2005), que visa analisar e compreender os fenômenos do consumo a partir de uma lente teórica interpretativista, entendendo que consumidores conferem significados às práticas de consumo a partir da cultura na qual estão inseridos.

O método adotado foi o estudo de caso, que permite identificar propriedades gerais que se destacam da singularidade do caso, para serem transpostas a outros casos e, assim, generalizadas (Goldenberg, 2002, p. 33). Na pesquisa em questão, a escolha do método se justificou pela possibilidade de ampliar a teoria de *branding* a partir de um único caso, tamanha a sua representatividade no contexto das mídias sociais.

O recorte selecionado foi o canal independente de humor *Porta dos Fundos*, lançado em 2012, que produz conteúdo audiovisual voltado para a web, com qualidade de TV e

liberdade editorial de internet. Esse provedor de conteúdo cultural possui liberdade para tecer críticas políticas, sociais e culturais, usando muitas vezes as marcas para construção do seu repertório de humor. Além disso, a escolha do canal também se justifica devido à sua atuação no ambiente das mídias sociais. O item desse recorte que foi estudado foi o vídeo publicado pelo Porta dos Fundos intitulado de “Na Lata”, referente à *Coca-Cola Zero*, que até hoje é o vídeo mais visto do grupo *Porta dos Fundos*, atingindo a marca de 15 milhões visualizações. A escolha do vídeo se deu por sua destacada relevância cultural, e devido à repercussão e articulação que gerou com a corporação *Coca-Cola*. Essa interação entre a empresa *Coca-Cola* e o canal *Porta dos Fundos* nas mídias sociais após a veiculação do vídeo “Na Lata” possibilitou a delimitação natural da unidade de análise *The Coca-Cola Company*. O prestígio da marca e sua atuação destacada no plano das redes sociais também contribuiu para sua escolha como unidade de análise.

O principal recurso de coleta de dados foi o da entrevista em profundidade. De modo a aprofundar e enriquecer a análise, informações adicionais foram coletadas para ampliar o entendimento do discurso dos entrevistados (Yin, 2003). Todos os dados secundários referem-se aos eventos relatados pelos interlocutores das empresas estudadas, sendo coletados em artigos jornais, revistas, sites e vídeos.

As entrevistas foram realizadas não apenas com as pessoas envolvidas diretamente na situação, como os gestores de marca e de marketing, mas também com aquelas de envolvimento indireto, os profissionais das agências de publicidade (foi entrevistada a agência *Muta.to*). A multiplicidade de fontes sobre o mesmo acontecimento possibilita o processo de triangulação, gerando análises mais acuradas e convincentes (Yin, 2003). O estudo do caso foi elaborado a partir de 6 entrevistas, como detalha o quadro 1.

Quadro 1: Relação dos Entrevistados

Empresa	Área	Nome
<i>Coca-Cola</i>	Gestor de Marca <i>Coca-Cola</i> e <i>Coca-Cola Zero</i>	Adriano Torres
<i>Coca-Cola</i>	Gestora Mídias Sociais	Luiza Boller
<i>Coca-Cola</i>	Diretora da área de <i>Knowledge e Insights</i>	Patrícia Fonseca
<i>Coca-Cola</i>	Gestora de Marca <i>Kuat</i>	Renata Furlanetto
<i>Muta.to</i>	Gestora de Contas	GiamileRossato
<i>Muta.to</i>	Diretor de Criação	Tulio Tavanielli

O Caso do Vídeo “Na Lata” e a Negociação de Significados de Marca

O vídeo “Na Lata” foi publicado em 17 de janeiro de 2013. A temática do vídeo foi a procura pelos nomes nas latas de *Coca-Cola Zero*. Fabio Porchat representa um funcionário de um supermercado; e Letícia Lima representa uma consumidora que busca uma latinha com o seu nome. Fábio oferece ajuda a Letícia, e pergunta o nome que ela procura. Ela responde informando que busca por seu nome, Kellen. Fábio então esclarece que nome ruim a *Coca-Cola* não fazia. Ele ainda acrescenta que o seu próprio nome, Uelerson, é um nome ruim, e por isso ele também não encontraria nas latinhas. Ele sugere, então, que ela busque seu nome na promoção da Dolly, empresa que faria uma campanha com nome ruim.

A resposta da *Coca-Cola* foi publicada na *fanpage* da *Coca-Cola Zero* algumas horas após o vídeo. A forma como a empresa elaborou a resposta de forma rápida e criativa será abordada posteriormente. Em quatro horas após a veiculação do vídeo, foi publicada a ilustração contendo as latas de *Coca-Cola Zero* personalizadas com os nomes dos personagens do episódio Na Lata, conforme figura 2.

Figura 2: Imagens das latas publicadas na *fanpage* da *Coca-Cola Zero*

Fonte: Portugal, 2013

Sobre os efeitos do vídeo sobre a marca, Adriano Torres afirma que, para ter monitorado o resultado, o vídeo deveria ter sido “trackeado” e “estimulado nos canais corretos”, com possibilidade de “acessar o servidor” do Porta dos Fundos. A ideia seria acompanhar o caminho do internauta verificando se, após visualizar o vídeo, ele iria para a página da *Coca-Cola Zero*. Alinhada a esse raciocínio, Patrícia Fonseca, diretora da área de *Insights*, afirmou que nenhuma avaliação estruturada foi realizada para ponderar o impacto do vídeo no processo de construção de marca. Ela disse também que esse tipo de vídeo “não constrói *equity* para a marca”, porque “não foi originalmente pensado para a *Coca Zero*”.

Vê-se então que, para a *Coca-Cola*, a autoria da ação pela empresa se mostra necessária para que existam mecanismos de avaliação do impacto de determinada ação para a companhia. Além disso, parece haver um entendimento de que iniciativas de comunicação que não trabalhem os atributos já existentes da marca não contribuem com a construção de significados para a marca.

Diferentemente da visão da *Coca-Cola*, Tulio, da agência de publicidade Muta.to, acredita que o vídeo tenha contribuído de alguma forma com a construção da marca *Coca-Cola Zero*. Ele aponta que, embora a forma com a qual o Porta dos Fundos posicionou o produto possa não refletir “exatamente a forma que *Coca-Cola* pensa o produto”, ele pontua a qualidade, relevância e força do vídeo, e destaca a grande audiência do Porta dos Fundos, o que o leva a concluir que essa veiculação contribui com a construção da marca.

Na visão da agência, portanto, mesmo em situações em que são veiculadas comunicações não proprietárias da marca, com conteúdos indesejados por ela, o processo de construção de marca ainda ocorre. Para esses especialistas do mercado, o processo de construção de marcas é um fluxo contínuo de articulação de significados, cocriado pelo coletivo social, e a empresa é apenas um dos agentes criadores de significado, e não o único.

Um aspecto interessante que surge a partir dos relatos é a relevância cultural do vídeo. As versões recriadas das marcas, quando elaboradas por atores distintos da empresa, parecem ter boa receptividade social por carregarem interpretações de autenticidade, legitimidade e espontaneidade, ou seja, são relevantes culturalmente. Esse foi o caso do vídeo “Na Lata”. A relevância cultural que parece ter levado o vídeo a se tornar um sucesso foi detalhada pelos entrevistados, e aparece traduzida em cinco elementos para explicar a motivação criação do vídeo e o seu conseqüente sucesso, como mostra a figura 3.

Figura 3: Elementos de motivação e sucesso do vídeo Porta dos Fundos

No âmbito da marca, é possível identificar dois elementos que impulsionaram o coletivo de humor a desenvolver a criação do vídeo: o poder da marca *Coca-Cola*, e a transgressão que o Porta dos Fundos articula ao veicular um vídeo satirizando a marca *Coca-Cola*. No âmbito da campanha “Quanto mais, melhor”, também é possível identificar dois elementos. O primeiro está relacionado à alta aceitação que a campanha teve entre os consumidores. Adriano Torres explica que a campanha teve uma repercussão tão grande que, em “pouquíssimos dias” eles adicionaram “mais de 2 milhões de pessoas na *fanpage* da marca”. A alta aceitação dessa ação de marketing pelos consumidores deu origem ao segundo elemento no âmbito da campanha, que foi a tensão social gerada por ela, tendo em vista que alguns consumidores tinham dificuldade de encontrar a latinha com o seu nome.

Com relação à comparação entre as marcas *Coca-Cola Zero* e Dolly, a maioria dos entrevistados acredita que esse paralelo acarretaria em uma insinuação negativa exclusivamente para a marca Dolly. Entretanto, Patrícia Fonseca, considera o teor dessa comparação como “ambígua”. Ela afirma que o fato da Dolly ser vista como “popular” pode ser um bom aspecto para a marca, uma vez que é ela quem “fala com o povão”, e o posicionamento da *Coca-Cola* pode ser interpretado como elitista.

Finalmente, de um modo geral, os entrevistados parecem ter uma avaliação unanimemente positiva sobre as consequências da criação do Porta dos Fundos para a companhia.

Após algum tempo, o Porta dos Fundos estabeleceu uma série de parcerias remuneradas com empresas para promoção de suas marcas. Uma delas foi com a própria *Coca-Cola*, celebrada como consequência do sucesso do vídeo “Na Lata”, para promoção da marca *Kuat*. Segundo Renata Furnaletto, gerente da marca *Kuat*, a companhia considerou o Porta dos Fundos como uma “mídia relevante” para atingir o seu público-alvo, uma vez que entendeu que havia muita “afinidade do tom do humor” do grupo com a da marca *Kuat*. A parceria foi feita com Fábio Porchat.

Luiza Boller conta que foi veiculado um filme de televisão, em que Fábio convocava os telespectadores a enviar as suas próprias histórias. Posteriormente, os relatos que mais se destacaram foram produzidos e publicados no *Youtube*, juntamente com filmes produzidos pela marca *Kuat*, com Fábio Porchat. Com essa iniciativa, nota-se a oportunidade que um ator social originado no ambiente de mídias sociais oferece para o aumento da relevância da marca, e para a ampliação do alcance do público-alvo, atingindo

um público tradicional de mídia *offline*, que não tem tanta familiaridade com o universo online.

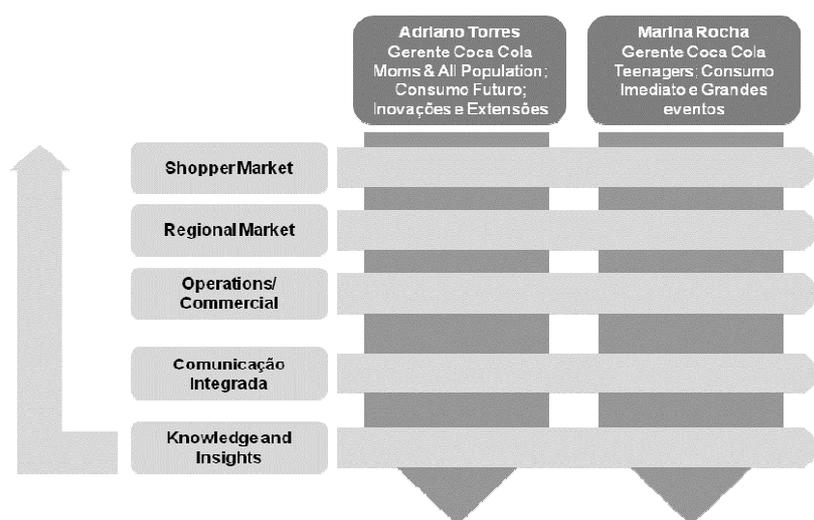
Apresentando o Modelo Coca-Cola de Gestão de Marcas

A seguir, será mostrado como a *The Coca-Cola Company* se reestruturou para construir marcas no contexto das mídias sociais, de modo a lidar com iniciativas tais como o vídeo do Porta dos Fundos. A partir da análise das entrevistas, verificou-se que, ao longo de dois anos, a empresa utilizou três modelos distintos de gestão de marca. Isso refletiu a orientação da empresa em se reorganizar de modo a dialogar prontamente com a sociedade, uma necessidade que foi despertada pela difusão do uso das mídias sociais, que facilitou a interação entre empresa e agentes externos.

Estrutura Organizacional

Com relação à organização interna da *The Coca-Cola Company*, Adriano Torres explica que “a estrutura é matricial”, ou seja, gerentes da marca são responsáveis por toda a estratégia nacional da marca. E, em seu cotidiano, interagem com outras áreas que provêm as informações necessárias para implementar a estratégia de mercado.

Figura 4: Estrutura Organizacional Gestão de Marcas *The Coca-Cola Company*

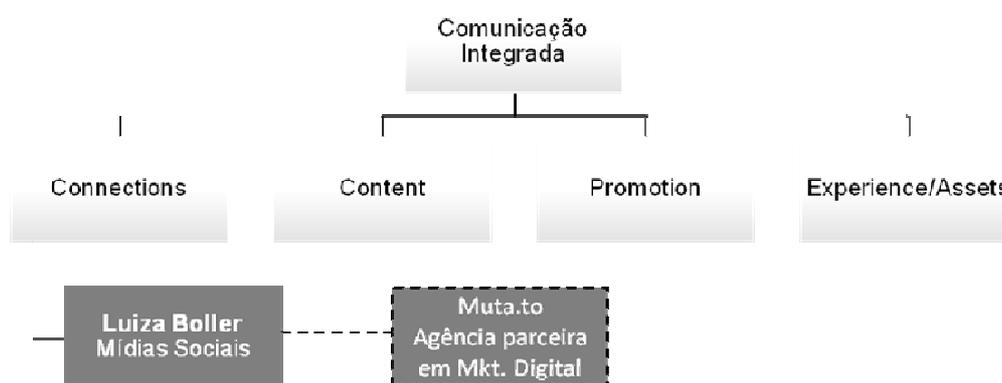


Conforme a figura 4, existem cinco áreas que colaboram com esse processo. As cinco áreas provêm dados para as gerências de marcas, e também são alimentadas por elas. A área de *Knowledge e Insights*, em particular, exerce o papel de fornecer informação para todas as áreas envolvidas no processo de gestão de marcas. A área de *Shopper Market* é responsável pela administração dos canais de vendas e pela estratégia de promoções. A área de *Regional Market* é responsável pela administração de marketing e comunicação para regiões geográficas específicas. O processo de vendas está sob a responsabilidade da área de *Operations/Commercial*. A área de *Insights* é responsável por elaborar ou lapidar ideias que irão suprir os processos das Gerências das Marcas, do *Shopper Market* e do *Regional Market*.

A área de *Comunicação Integrada* possui a missão de gerenciar a estratégia de comunicação da *The Coca-Cola Company*. Ela está organizada em quatro esferas que trabalham conjuntamente, elaborando e administrando as iniciativas de interlocução com o

mercado, conforme mostra a figura 5. Toda a estratégia de mídia, incluindo a gestão das mídias sociais, está sob a responsabilidade da área de *Connections*; o conteúdo criativo e a mensagem das comunicações da marca é atribuição da área de *Content*; as promoções a serem implementadas são incumbências da área de *Promotion*; e por fim, a gestão da experiência da marca, incluindo o licenciamento de produtos, é responsabilidade da área de *Experience/Asset*.

Figura 5: Estrutura Organizacional Gestão de Comunicação *The Coca-Cola Company*



Gestão de Marcas no Ambiente Digital

Inicialmente, a *The Coca-Cola Company* apresentava uma área de marketing interativo, que trabalhava de forma paralela às áreas que lidavam com a comunicação *offline*. Após 2012, a organização iniciou um movimento de integração entre as áreas de mídia *offline* e *online*, uma vez que entendeu que o consumidor já não fazia distinção entre esses dois tipos de mídia. Assim, surgiu a área de *Connections* que, segundo Renata Furnaletto, gerente da marca *Kuat*, é responsável pelo “plano geral de conexões com o consumidor”, respondendo por mídias *off-line*, como televisão, e *on-line*, como redes sociais.

Uma das funções dessa área é o desenvolvimento das plataformas de mídias sociais, de modo a estimular o uso desses meios de comunicação pelos consumidores de *Coca-Cola*, a fim de estabelecer um relacionamento um a um. Optou-se por conceber um núcleo especializado nessa atividade na área de *Connections*, e, assim, foi criada a área de Mídias Sociais, responsável pela gestão das plataformas *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *Google Plus*. O relacionamento periódico e personalizado entre marca e consumidor, possibilitado pelas plataformas sociais, contribui para o trabalho e os objetivos de *branding* da *Coca-Cola*, pois facilita o diálogo com os consumidores, e permite a reação aos movimentos externos à organização.

Luiza explica que, nessa nova realidade de relacionamento um a um com o consumidor, era necessário que os profissionais do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) fizessem um “movimento de capacitação digital”, para que fosse implantada uma “forma oficial” de se comunicar nas plataformas de mídia social. Portanto, a área de Mídias Sociais foi estruturada com o intuito de ser um polo de relacionamento com o consumidor. A operação que responde a esse objetivo foi denominada de *Customer Interaction Center (CIC)*, sendo sua formação fundamentada em quatro esferas:

A) *Time de react*

O time de *React* tem a responsabilidade de atender prontamente a todas as dúvidas, críticas e sugestões dos internautas, de forma personalizada. Existem três pilares fundamentais da atuação deste time, que possibilitam que a equipe de *React* cumpra a sua missão de responder aos internautas “em real time”: desburocratização dos processos, autonomia da equipe e capacitação digital.

Adriano Torres esclarece que essa equipe “atua de forma diferente do modelo de SAC tradicional”. No modelo usado na época anterior às plataformas sociais, para cada reclamação, a equipe do SAC “abria um chamado” que virava um “processo”. Existia um tempo para resposta ao consumidor. O modelo atual implementado pela *Coca-Cola* garante resposta em “real time”. Para que isso ocorra, o gerente destaca que “o sujeito que trabalha na linha de frente tem que ter muita autonomia”, e também precisa ter sido treinado com “todos os protocolos” de resposta.

O relato da *The Coca-Cola Company* sobre as decisões tomadas para lidar com o vídeo “Na Lata” também ilustra esse novo modelo de resposta. O preparo da equipe para responder em apenas quatro horas exemplifica a velocidade com a qual decisões criativas e importantes foram tomadas. Os aspectos de gestão trabalhados pela empresa, como autonomia e capacitação digital, despontaram como elementos fundamentais na elaboração da apropriada resposta oferecida pela *Coca-Cola*. E, ainda, a desburocratização dos processos aparece de forma explícita, quando o gerente responsável por toda a estratégia de marca informa que sua função principal nesse evento foi a de realizar a avaliação de risco, deixando ao time de Mídias Sociais a responsabilidade de criar a devolutiva que melhor atendesse ao estímulo do Porta dos Fundos.

Ainda no contexto do time de *React*, é importante mencionar que, por vezes, as manifestações dos consumidores não são atendidas prontamente, pois pode haver necessidade de deliberação da área jurídica, a fim de avaliar se há alguma questão legal envolvida. A autoria da manifestação (pessoa física ou jurídica) também é levada em consideração na política de respostas, e parece revelar o entendimento que a empresa tem sobre a autenticidade da cocriação desempenhada pelos diversos atores sociais. Aqueles que usam a marca com a intenção de extrair proveito comercial serão interpretados diferentemente daqueles que a utilizam para fins de auto-expressão.

Os outros dois aspectos que definirão a conduta da organização estão relacionados ao local de publicação da manifestação do consumidor, como sua página pessoal do Facebook, blog, etc., versus a fanpage ou o Twitter da *Coca-Cola*; e o teor do comentário, como um elogio ou comentário positivo versus uma crítica negativa. A *Coca-Cola* define sua atuação conforme figura 6.

Figura 6: Estratégia de atuação nas Mídias Sociais

		Teor do Comentário	
		Negativo	Positivo
Local da Publicação	Público	Interagir	Interagir
	Privado	NÃO Interagir	Interagir

Também no contexto da elaboração de respostas para os consumidores nas redes sociais, as empresas precisam estar atentas a temas que serão abordados, e devem escolher os “territórios” a serem “explorados”, “conquistados” e aqueles a serem “evitados”. Os territórios a serem “explorados e evitados” estão relacionados aos temas da atualidade que serão escolhidos para capitanear esse diálogo na rede. Os territórios a serem “conquistados” referem-se diretamente a metas de ações da marca na rede, como uma campanha, ou disponibilização de vídeos para download, etc.

Mais uma vez, podemos utilizar o caso do vídeo “Na Lata” para ilustrar as políticas acima descritas. Apesar do vídeo trazer uma interpretação que trabalha a *Coca-Cola* como um marcador de classe social, oferecendo uma crítica à sociedade, a empresa entendeu que o teor da paródia não pertencia ao campo dos assuntos a serem evitados. E, portanto, trabalhou no diálogo com esse árbitro cultural. Complementarmente, pode-se avaliar a decisão da empresa por meio do quadro de estratégia de atuação nas mídias sociais. Segundo a matriz acima, independente do teor do vídeo, a estratégia seria a de atuar, uma vez que o local de publicação foi o *Youtube*, em um canal público, pertencente ao grupo Porta dos Fundos.

Entretanto, essa avaliação está condizente com a política de atuação para pessoas físicas e não jurídicas. Nesse aspecto, existe uma questão limítrofe de entendimento sobre a caracterização segundo fins comerciais desse árbitro cultural. Conforme explicado antecipadamente, empresas que utilizam a marca *Coca-Cola* com finalidade comercial não são consideradas legítimas, enquanto pessoas que a usam como recurso de expressão são interpretadas como pertinentes. No caso do Porta dos Fundos, tem-se um árbitro cultural que seria uma pessoa jurídica, usando a marca explicitamente como recurso literário de expressão, mas sem evidenciar de forma clara seu objetivo comercial.

B) *Time de listen*

O trabalho de observação dos movimentos na internet, resultando em “dashboards” de inteligência, é uma das atribuições do time de *Listen*. Sua responsabilidade é acompanhar o que está sendo dito na rede por consumidores, blogueiros, formadores de opinião, mídia tradicional, entre outros.

C) *Time de speak*

O terceiro pilar da área de *Customer Interaction Center* é o *Speak*, que tem como função o planejamento da estratégia da atuação digital, e da criação de conteúdo. Alinhada com o gestor da marca, esta área implementa a estratégia de construção de marca no universo online: *sites*, *fanpages*, plataformas de mídias sociais. Para tanto, a *Coca-Cola* tem duas agências especializadas em marketing digital, que são parceiras em toda a gestão digital das marcas. Além da criação de campanhas, as parceiras dão sugestões de pautas para gerar diálogos nas mídias sociais, e criam algumas das respostas utilizadas pela equipe de *React*.

D) *Time de amplify*

O quarto e último pilar da área é o *Amplify*. O objetivo dessa frente de trabalho é identificar os conteúdos, tanto os gerados pela área de *React* quanto aqueles gerados por *Speak*, que tiveram boa repercussão na rede, e passar a patrociná-los, para que eles alcancem uma base maior de usuários da internet.

O processo de decisão sobre o patrocínio dos posts se dá a partir do monitoramento dos indicadores de desempenho do universo digital: número de *likes*, de compartilhamentos, e de comentários gerados pela publicação. Segundo Luiza, para cada tipo de campanha, será atribuído um indicador mais adequado. Algumas campanhas contam com “medidas de awareness” quando, por exemplo, o objetivo é aumentar o número de visitação de um site. Outras podem ter “métricas de engajamento”, como o número de downloads de determinado aplicativo.

Em abril de 2015, os executivos da empresa descreveram uma última mudança na estrutura de gestão de marcas. A área de Comunicação Integrada passou a ter duas demarcadas orientações. A primeira é a diretoria de “*Planned*”, responsável por ações que são passíveis de planejamento. Segundo Renata Furnaletto, essas ações seriam “os planos de mídia em geral: TV, digital também, (*out of home*), revista, evento”, ou seja, tudo o que a companhia tem a possibilidade de controlar. Já a segunda diretoria, a de “*Real Time*”, tem como missão garantir uma resposta em tempo real para todos os estímulos gerados para a empresa. Um exemplo seria o acompanhamento e resposta dos comentários dos consumidores sobre algum vídeo produzido e veiculado pela área de “*Planned*”, o que ocorre principalmente em redes sociais.

Considerações Finais

Este artigo oferece contribuições à literatura, uma vez que evidencia as mudanças que surgem nas empresas, a partir da necessidade de um renovado modelo de gestão de marcas. No discurso dos entrevistados, foi possível notar a conscientização sobre a participação de atores externos na articulação de significados para a marca. Tal presença parece não apenas ser aceita, como também estimulada pela organização. A empresa demonstrou acolhimento do vídeo “*Na Lata*”, ao responder à provocação com um *post* que utilizava a mesma temática da publicação do *Porta dos Fundos*.

A empresa parece reconhecer o caráter colaborativo do *branding* na contemporaneidade, e ainda demonstra buscar modelos que permitam a integração desses significados na construção de marcas. Assim, mudanças na estrutura da área de comunicação parecem alinhar-se com o que foi proposto por Fournier et al. (2008), no modelo de ‘ressonância do significado da marca’. A cultura e consumidores despontam como moderadores dos significados na atribuição de força para a marca. Se os sentidos comunicados pela empresa são relevantes e importantes para a cultura e para os consumidores, eles serão reverberados, repetidos ou reconfigurados por esses atores externos, conferindo força para a marca.

Entretanto, apesar da empresa demonstrar conscientização sobre a participação de diferentes atores na transação de significados para marca, ainda não desenvolveu métricas que mensurem efetivamente o potencial dessa cocriação no processo de *branding*. Indicadores existentes para avaliação do resultado de campanhas no mundo online estão ligados aos mecanismos da ferramenta (número de downloads, compartilhamentos, de *likes*, etc...), não estando relacionados ao processo de construção de marcas em si. Dessa forma, verifica-se uma oportunidade para empresa se aproximar ainda mais do modelo de “ressonância do significado da marca”, já que ainda não conhece ao certo como, e em que medida, árbitros culturais e consumidores podem contribuir nesse processo de atribuição de força para suas marcas.

Um aspecto importante que o estudo identificou foi o empenho da companhia em estabelecer uma estrutura que maximize a captura de valor da marca. Ainda segundo Fournier et al. (2008), em seu modelo de ‘ressonância do significado da marca’, o terceiro e último moderador seria a própria empresa. Enquanto as ressonâncias cultural e pessoal irão moderar a força da marca, a ressonância organizacional irá moderar a forma de capturar valor. Nesse aspecto, a *The Coca-Cola Company* parece compreender intuitivamente as quatro facetas que delimitam essa ressonância, preconizadas pelo modelo.

A primeira faceta da ‘Ressonância Organizacional’, intitulada ‘Alinhamento com o modelo de negócio’, é evidente na preocupação constante da *Coca-Cola* em estabelecer uma estrutura que possibilite dialogar com o consumidor. Além disso, a empresa pareceu empenhada em assegurar que os funcionários compreendam os significados da marca. Isso é o que a segunda faceta do modelo intitula de ‘Intimidade e entendimento compartilhado’, e que a empresa materializa em seus programas de capacitação, os seus tons de comunicação e os seus territórios semânticos de atuação. A terceira faceta da ‘Ressonância Organizacional’, chamada de ‘Vivência da marca por meio da cocriação dos empregados’, foi demonstrada em práticas como as respostas com rimas, desenvolvidas pelos funcionários. Por fim, a faceta denominada de ‘Alinhamento interno e externo da promessa’ foi verificada ao observar a importância dos processos de acompanhamento de desempenho da marca, atestando o esforço da empresa em aferir a percepção externa da marca.

Com relação à teoria sobre o conteúdo da comunicação transacionada nas redes sociais, a *The Coca-Cola Company* também apresenta algumas práticas consonantes com as orientações dos estudiosos. A questão da relevância cultural desponta como nevrálgica na comunicação que circula nas mídias sociais. Conforme orienta Fournier e Avery (2011), a gestão de marcas deve passar a se orientar segundo a ressonância cultural das marcas. Tal preocupação pode ser observada nessa pesquisa quando os entrevistados comentam sobre a escolha dos assuntos que serão tratados na rede.

No entanto, há que se apontar que a preocupação sobre a construção de material culturalmente relevante, que propicie a cocriação social, deve ultrapassar o ambiente online. Proporcionar ao consumidor e à sociedade a oportunidade de participar na articulação de significados contribui com a força da marca. E, portanto, essa orientação sobre a relevância

cultural deveria permear todo o programa da marca, nos mundos online e *offline*. O caso estudado demonstra inclusive como o ambiente online pode funcionar como fonte de elementos culturalmente relevantes, que podem ser adotados para construção da marca no espaço *offline*. Exemplo disso foi a parceria da marca Kwat com o Porta dos Fundos, ao identificar a aderência de estilo e linguagem do canal ao posicionamento da marca, adotando esta linha como fonte de inspiração para a campanha off-line (com um braço online) da marca.

Nota da RIMAR

Uma versão preliminar desse artigo foi apresentada no *VIII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - AdCont* em 2017.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A. (1998). *Marcas Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio.
- Allen, C., Fournier, S., & Miller, F. (2008). Brands and their meaning makers. In: C. P. P. M. Haugtvedt; M. P. Herr, & F. R. Kardes (Eds.). *Handbook of Consumer Psychology* (pp. 781–822). New York: Psychology Press.
- Arnould, E. J. & Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Belk, R. W. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
- Bergh, B. G. V., Lee, M., Quilliam, E. T. & Hove, T. (2011). The multidimensional nature and brand impact of user-generated ad parodies in social media. *International Journal of Advertising*, 30(1), 103-131.
- Berthon, P. J., Pitt, L. F., Chakrabarti, R. & Simon, M. (2011). Brand Worlds from articulation to integration. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 182–188.
- Casotti, L. M. (1998). Marketing moderno e consumidor pós-moderno? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXII, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, Paraná, p. 1-13.
- Portugal, M. (2013). Coca Zero responde vídeo do Porta dos Fundos. *Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/coca-zero-responde-video-do-porta-dos-fundos/>. Acessado em 29/12/2017.
- Correio Braziliense. (2015). Conheça a lista dos cinco maiores canais brasileiros do Youtube. Disponível em: http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2015/02/13/interna_tecnologia,4_71080/confira-os-cinco-maiores-canais-brasileiros-do-youtube.shtml. Acessado em: 03/03/2015.
- El-Amir, A. & Burt, S. (2010). A critical account of the process of branding: Towards a synthesis. *Marketing Review*, 10(1), 68–86.
- Feldwick, P. (2002). *What is Brand Equity Anyway?* Oxfordshire: World Advertising Research Center.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353.

- Fournier, S., Solomon, M. & Englis, B. (2008). When brands resonate. In: B. H. Schmitt; D. L. Rogers (Eds.), *Handbook on Brand and Experience Management* (pp. 35–57). Northampton: Edward Elgar.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited Brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Gensler, S., Volckner, F., Thompkins, Y. L. & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242-256.
- Goldenberg, M. (2002). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record.
- Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Holt, D. B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70–90.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29 (4), 595–600.
- Keller, K. L. (2011). How to navigate the future of brand engagement. *Marketing Management*, 24 (2), 36-44.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- MCCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71-84.
- Singh, S. & Sonnenburg, S. (2012). Brand performance in Social Media. *Journal of interactive Marketing*, 26(4), 189-197.
- Solomon, M. R. (1988). Mapping Product Constellations: A Social Categorization Approach to Consumption Symbolism. *Psychology Marketing*, 5(3), 233–258.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.