



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

GRASIELLE SANTIAGO CABRAL

**ESTRATÉGIA CENTRADA NO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MULTINACIONAL DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS**

FORTALEZA

2019

GRASIELLE SANTIAGO CABRAL

**ESTRATÉGIA CENTRADA NO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MULTINACIONAL DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C118e Cabral, Grasielle Santiago.
Estratégia Centrada no Consumidor: Um Estudo de Caso em uma Multinacional de Bebidas Não Alcoólicas / Grasielle Santiago Cabral. – 2019.
61 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

1. Estratégia. 2. Consumer Centric. 3. Reposicionamento de Marca. I. Título.

CDD 658.5

GRASIELLE SANTIAGO CABRAL

**ESTRATÉGIA CENTRADA NO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MULTINACIONAL DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em 24/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Alysson Andrade Amorim
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus, que me sustentou no caminho até aqui.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ser comigo em todos os momentos e sempre cuidar de mim, me ensinando em todos sempre sobre seu amor e cuidado.

À minha mãe, Marcia, pelos anos de dedicação, renúncia pessoal, por sempre me encorajar e acreditar no meu potencial. Por acreditar nos meus sonhos e vivê-los comigo.

Ao meu pai, Nils, por sempre zelar por minha vida em todos os momentos e investir na minha vida, por ter me ensinado a amar meu time do coração, Ceará Sporting Clube.

À minha irmã, Giselle, por todo carinho, amor e dedicação. Por ser uma inspiração de mulher e profissional. Por sempre me emprestar seu box de Friends sem reclamar.

Ao meu irmão, Saulo, por ser um exemplo de homem íntegro e me ensinar os primeiros números da tabuada, razão pela qual tive uma base sólida e escolhi cursar Engenharia.

Aos meus cunhados, Camila e Daniel, por serem ombro amigo em todos os momentos.

À minha pessoa no mundo e melhor amiga, Mariana, por estar comigo durante todo o caminho da vida e desta graduação, bons ou maus, desde o início. Por nunca desistir de mim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pela dedicação oferecida neste trabalho e durante os anos da graduação, como também a amizade cultivada no dia a dia.

Aos meus amigos da UFC, pela parceria durante a graduação e por compartilharem momentos inesquecíveis. Em especial aos amigos Abdias, Almiro, Tayse e Thiago, sem vocês o caminho seria muita mais difícil.

Aos meus amigos próximos, Ariadna, Camilla e Hanany, por sempre serem consolo e ombro amigo nos piores momentos, e alegria verdadeira nos melhores momentos.

Às amigas que me foram proporcionadas na Coca-Cola Brasil, Ancar Ivanhoe, Proativa Jr. e Centro Acadêmico, por trabalharem comigo, acreditarem em mim e ajudar a formar meu caráter como pessoa e profissional.

“If you can dream it, you can do it.”

Walt Disney

RESUMO

Nos últimos anos, a sociedade tem passado por mudanças significativas. As pessoas têm mudado seus hábitos de consumo, buscando alternativas mais saudáveis de alimentação, estando mais conectados na internet e valorizando a experiência. Além disso, o crescimento de novas empresas tem aumentado a concorrência, tendo as empresas que trabalhar de forma mais estratégica para obter novos consumidores. Portanto, foi elaborado este trabalho com o objetivo geral de analisar o processo de reposicionamento de marca de uma empresa de bebidas não alcoólicas, líder de mercado no mundo, diante da mudança de padrões de consumo e hábitos da sociedade, e a estratégia *Consumer Centric*, centrada no consumidor, adotada pela mesma. A metodologia aplicada no estudo apresenta-se como uma pesquisa de natureza aplicada, seguindo uma abordagem qualitativa de informações, com objetivo exploratório e apresentada em forma de estudo de caso. A empresa escolhida para o estudo foi a *The Coca-Cola Company* e as informações foram coletadas de relatórios oficiais publicados pela empresa meios de comunicação oficiais, jornais, revistas e documentos históricos, além de observação direta da autora. Com os resultados obtidos foi possível entender mais sobre a estratégia *Consumer Centric* e como uma multinacional, ao adotá-la, reposiciona estrategicamente sua marca e coloca em prática ações de mercado.

Palavras-chave: Estratégia; *Consumer Centric*; Reposicionamento de Marca.

ABSTRACT

Over past few years, society has been having significant changes. People have changed their consumption habits, seeking healthier alternatives to food, being more connected on the internet and valuing the experience. Besides, the growth of new companies has increased competition, with companies that work more strategically to gain new consumers. Therefore, this work was elaborated with the general objective of analyzing the process of repositioning the brand of a non-alcoholic beverages company, the market leader in the world, in face of the change in consumption patterns and habits of society, and the *Consumer Centric* strategy, focused on the consumer, adopted by the same. The methodology applied in the study is presented as a research of an applied nature, following a qualitative approach of information, with an exploratory objective and presented in the form of a case study. The company chosen for the study was *The Coca-Cola Company* and the information was collected from official reports published by the company's official media, newspapers, magazines and historical documents, in addition to direct observation of the author. With the results obtained it was possible to understand more about the *Consumer Centric* strategy and as a multinational, by adopting it, strategically repositioning its brand and putting into action market actions.

Keywords: Strategy; *Consumer Centric*; Brand Repositioning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alimentos embalados não-saudáveis versus alimentos embalados saudáveis: A evolução da indústria em valor no varejo 2012–2022	16
Figura 2 – Receita do mercado de bebidas não alcoólicas consumidas mundialmente por ano	18
Figura 3 – Performance de volume de produção do mercado brasileiro entre os anos de 2010 a 2017.....	19
Figura 4 – Método Proposto.....	28
Figura 5 – Demonstração do funcionamento do Sistema Coca-Cola.	32
Figura 6 – Visão <i>The Coca-Cola Company</i>	33
Figura 7 – Mapa do Sistema Coca-Cola Brasil	34
Figura 8 – Evolução da garrafa de Coca-Cola.....	36
Figura 9 – Latas <i>sleek</i> 220ml.....	40
Figura 10 – Publicidade explicando como diferenciar as embalagens de Coca-Cola Original e Sem Açúcar	40
Figura 11 – Logo da The Coca Cola Company por 130 anos	41
Figura 12 – Logo da <i>The Coca Cola Company</i> adaptada para a unidade no Brasil.....	42
Figura 13 – Logo do programa "Mundo sem Resíduos" da <i>The Coca-Cola Company</i>	43
Figura 14 – Coca-Cola Plus Café Espresso.....	45
Figura 15 – Energético Coca-Cola Energy	46
Figura 16 – Novo Del Valle	47
Figura 17 – Antes e depois da transformação da loja inteligente pela Coca-Cola China	49
Figura 18 – Garrafa universal retornável	50
Figura 19 – Latas de Coca-Cola com a campanha temática de natal	51
Figura 20 – Latas de Coca-Cola sem açúcar com a campanha Coca-Cola Vingadores	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIR	Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes
AMA	American Marketing Association
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
GDA	Guideline Daily Amounts
GFK	Growth from Knowledge
OMS	Organização Mundial de Saúde
TCCC	The Coca-Cola Company

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização e justificativa	12
1.2	Objetivos	13
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	13
1.3	Estrutura do trabalho	14
2	CONSUMIDOR	15
2.1	O Consumidor e as Novas Tendências de Consumo	15
2.2	Indústria de bebidas não alcoólicas	18
2.2.1	<i>Indústria de Refrigerantes</i>	19
3	ESTRATÉGIA E GESTÃO DE MARCA	21
3.1	Estratégia e Marketing	22
3.2	Branding	24
3.3	Estratégia centrada no consumidor: <i>Consumer Centric</i>	25
4	METODOLOGIA DO ESTUDO	26
4.1	Metodologia da pesquisa	26
4.1.1	<i>Natureza da Pesquisa</i>	26
4.1.2	<i>Abordagem do Problema</i>	27
4.1.3	<i>Objetivos da Pesquisa</i>	27
4.1.4	<i>Procedimentos técnicos adotados</i>	27
4.2	Método Proposto	28
4.2.1	<i>Etapa 1 - Descrever a organização</i>	28
4.2.2	<i>Etapa 2 - Mapear seu posicionamento histórico no mercado</i>	29
4.2.3	<i>Etapa 3 - Identificar mudança de posicionamento de marca em decorrência da adoção de estratégia <i>Consumer Centric</i></i>	29
4.2.4	<i>Etapa 4 - Listar e classificar ações de acordo com composto mercadológico (4 Ps)</i>	

4.2.5	<i>Etapa 5 - Analisar ações estratégicas relacionadas em cada composto mercadológico</i>	30
4.3	Considerações	30
5	APLICAÇÃO DO MÉTODO	30
5.1	Etapa 1 - Descrever a organização	31
5.2	Etapa 2 - Mapear seu posicionamento histórico no mercado	35
5.3	Etapa 3 - Identificar mudança de posicionamento de marca em decorrência da adoção de estratégia Consumer Centric	38
5.4	Etapa 4 - Listar e classificar ações de acordo com composto mercadológico (4 Ps)	43
5.4.1	<i>Produto</i>	43
5.4.2	<i>Praça</i>	44
5.4.3	<i>Preço</i>	44
5.4.4	<i>Promoção</i>	44
5.5	Etapa 5 - Analisar ações estratégicas relacionadas em cada composto mercadológico	45
5.5.1	<i>PRODUTO</i>	45
5.5.2	<i>PRAÇA</i>	48
5.5.3	<i>PREÇO</i>	50
5.5.4	<i>PROMOÇÃO</i>	51
5.6	Considerações	53
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54
6.1	Conclusões	54
6.2	Recomendações para trabalhos futuros	56
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Este presente capítulo, visa a apresentação inicial do trabalho, contendo a contextualização, justificativa de pesquisa, objetivos gerais e específicos, e a estrutura do trabalho nos capítulos subsequentes.

1.1 Contextualização e justificativa

Com a mudança da sociedade ao longo dos anos, novos problemas foram surgindo, e com isso a criação de novas empresas em busca de soluções diferenciadas e mais eficazes. Segundo a Serasa Experian (2019), só no primeiro semestre de 2018, foram criados 1,2 milhões de novas empresas no Brasil, de acordo com dados do Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas, um crescimento de 10,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, sendo o maior número desde 2010, quando a pesquisa foi iniciada. Essa crescente abertura de empresas provoca um aumento de competitividade no mercado, sendo necessário criar estratégias mais elaboradas e assertivas para se manter como prioridade na decisão de compra do cliente.

A tecnologia, que vem crescendo de forma exponencial, aumentando o fluxo de informações do mundo globalizado e, diante da vasta gama de opções de escolha gerada pela crescente onda de novas empresas, o consumidor se torna cada vez mais exigente quanto a nível de serviço/produto pelo qual está adquirindo. Em pesquisa realizada pela PwC (2018) com 15 mil entrevistados de 12 países diferentes, 73% dos consumidores apontam que a experiência é um fator importante no processo de decisão de compra, sendo o índice dos brasileiros de 89%, o mais alto registrado entre os países participantes. Do total, 42% dos entrevistados também disseram que pagariam mais por uma experiência agradável.

Além do fator experiência, os hábitos e padrões de consumo têm mudado. De acordo com pesquisa da Growth from Knowledge (GFK, 2017) em 2014, 58% dos respondentes afirmaram consumir alimentos saudáveis e nutritivos, em 2017 esse número subiu 7%, chegando ao patamar de 65% dos entrevistados. A preocupação com o consumo de produtos industrializados e os impactos a longo prazo tem sido levados em questão mais do que antes, sendo as empresas que estão a mais tempo no mercado forçadas a se adaptar ao novo estilo do seu consumidor, que prefere alimentos com menos açúcar, sódio, gordura e mais ricos em vitaminas (GFK, 2017).

Para atender a nova preferência do consumidor, se diferenciar das alternativas presentes no mercado e captar a escolha dos clientes, as empresas precisam agir de forma

estratégica, pensando nos pontos principais que irão ajudá-la a alcançar esse objetivo. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o tripé marketing, manufatura e desenvolvimento de produto estabelece os meios que a empresa encontrará para se destacar frente aos demais concorrentes e entrar no mercado competitivo. Sendo a melhor definição de marketing “suprir necessidades visando lucro”, podendo ser visto também como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente, de acordo com Kotler (2012), o investimento em marketing tende a ser uma alternativa necessária e importante.

Cruzando a necessidade que a indústria tem de criar novas estratégias e a definição do marketing, este trabalho busca entender como esses dois parâmetros, trabalhados em conjunto, impactam a posição mercadológica de uma empresa que está há muitos anos no mercado, com um forte liderança, e precisa se adaptar às mudanças que vem ocorrendo. Este trabalho é importante para a academia para estudar os conceitos de marketing e estratégia em um setor de grande impacto, aproximando o mercado da ciência. Também é importante para a sociedade, pois precisa estudar socialmente a mudança de hábitos e buscar estruturar uma estratégia que vise o bem dos consumidores, e para a empresa, avaliando o posicionamento de suas marcas, trazendo também validação para o direcionamento que escolheram tomar.

Nesse contexto, é preciso responder ao seguinte questionamento: Como uma empresa líder de mercado em seu seguimento precisa agir estrategicamente para se adaptar à mudança no padrão de consumo e colocar seus consumidores no centro de suas atividades?

1.2 Objetivos

Nesta sessão, são apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a adoção e os impactos da estratégia *Consumer Centric* e o reposicionamento de marca de uma empresa de bebidas não alcoólicas, líder de mercado no mundo, diante da mudança de padrões de consumo e hábitos da sociedade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apontar os impactos gerados na gestão da marca com a adoção da estratégia centrada no consumidor;
- Analisar as ações estratégicas realizadas para o reposicionamento da marca, de acordo com o composto mercadológico;

- Estudar a aplicação da estratégia de *Consumer Centric* (centrada no cliente) em uma empresa multinacional.

1.3 Estrutura do trabalho

O capítulo 1 compreende a introdução deste trabalho, abordando o contexto ao qual o trabalho foi realizado, justificando a realização do mesmo, listando os objetivos, geral e específicos. Também neste capítulo, é possível encontrar a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, apontando as mudanças ocorridas nos hábitos de consumos da sociedade e o explorando o patamar atual da indústria de bebidas não alcoólicas e de refrigerantes.

O capítulo 3 apresenta referencial teórico sobre o tema de estratégia, citando definições de marketing e funcionamento da estratégia *Consumer Centric*, e gestão de marca, dando embasamento para a análise presente no capítulo 5.

O capítulo 4 compreende a metodologia da pesquisa, apresentando sua natureza, sua abordagem, seus objetivos e seus procedimentos. Em seguida, apresenta o método proposto e suas etapas.

O capítulo 5 apresenta a aplicação do método proposto, que é o estudo de caso elaborado, descrito em cada uma de suas etapas e como foi posto em prática.

O capítulo 6 traz as conclusões obtidas através da ponderação entre o referencial teórico, método proposto e aplicação do trabalho, além de sugestões para trabalhos futuros e recomendações para a empresa na qual o projeto foi executado.

Ao final, encontram-se referências bibliográficas e apêndices.

2 CONSUMIDOR

Neste capítulo, serão abordadas definições conceituais sobre o consumidor. Também serão apontados estudos sobre as mudanças nos hábitos de consumo da sociedade, tendências futuras e seus impactos no desempenho da indústria de bebidas.

2.1 O Consumidor e as Novas Tendências de Consumo

Com a evolução dos homens e, por consequência, a evolução das máquinas e tecnologias, o ser humano muda sua forma de consumir. Se tratando de consumo dos alimentos, a sociedade passou a se preocupar, não somente com a sua alimentação para saciar a fome, mas também como forma de nutrição, como os alimentos chegam até ele, quanto está disposto a pagar, quais benefícios o alimento pode trazer para sua saúde a longo prazo e várias preocupações que não existiam com tanto rigor.

A definição legal de consumidor, utilizada pela justiça brasileira, se encontra no artigo 2º do Código de Proteção e Defesa do Consumidor disponibilizado pelo Senado Federal (2017), sendo definido como “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”. Sendo assim, o consumidor se destaca por ser o ponto principal das trocas comerciais realizadas na atualidade, pois é o mesmo que toma a decisão se vale a pena realizar a troca do seu dinheiro pelo produto ou serviço disponível no mercado.

“O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.” (KOTLER, 2012). Por serem fatores complexos e com aspectos variáveis, o estudo sobre o comportamento do consumidor se tornou a forma como as empresas conseguem obter informações para elaborar estratégias mais assertivas, de acordo com seu consumidor alvo.

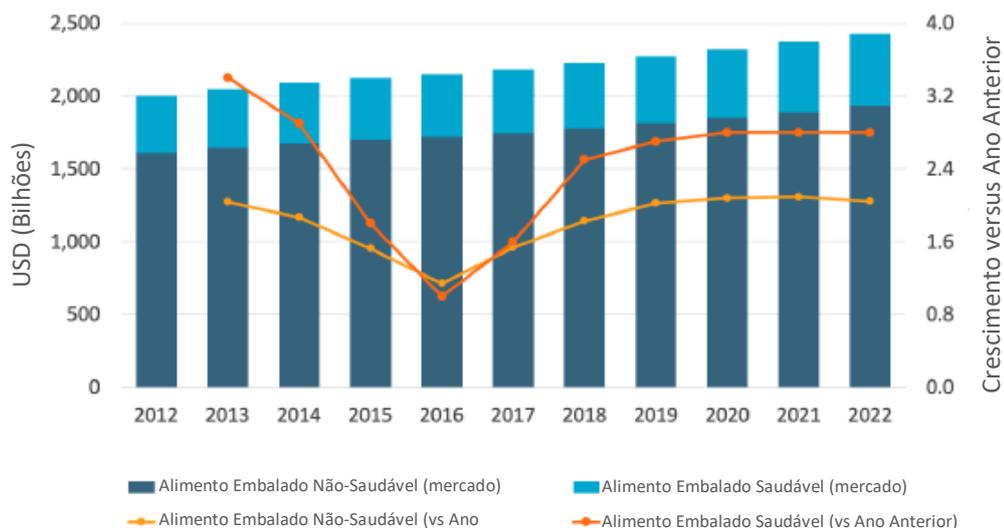
Solomon (2002 apud PAIXÃO, 2012), descreve a análise do comportamento do consumidor algo que engloba os processos do porquê as pessoas compram, quando compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram, o que gera uma visão personalizada do consumidor, aquele que tem poder real para realizar a compra. Como exemplo disso, podemos citar a Nielsen, empresa especializada em estudo do consumidor, que descreve em seu site oficial uma de suas soluções, a pesquisa sobre decisões de compra do consumidor, prometendo como resultado “uma hierarquia de tomada de decisão de compra que destaca os atributos mais importantes para os consumidores quando estão a comprar a sua categoria”.

A empresa desenvolveu o Painel de Consumidores da Nielsen, onde avalia o comportamento de compra de 8.240 lares de famílias brasileiras distribuídos por todas as

regiões do país e de todos perfis demográficos. Através dessa pesquisa, a Nielsen (2019) concluiu que os “brasileiros mudam seus hábitos de consumo para se adequar à nova realidade do mundo”. Constatou-se que, de 2017 para 2018, 42% dos domicílios mudaram seus hábitos por conta do meio ambiente, 35% buscam consumir produtos orgânicos e 38% reduziram o consumo de alimentos industrializados (Nielsen, 2019). A pesquisa nos mostra que os brasileiros estão mais preocupados com sua saúde e bem-estar, isso se reflete nas suas escolhas no momento em que precisam realizar uma decisão de compra e as empresas precisam estar preparadas para atender essas demandas.

Em 2018, a Euromonitor Internacional apresentou um relatório sobre a indústria global de alimentos embalados saudáveis mostrando que essa categoria vem crescendo mais do que os alimentos embalados considerados não saudáveis.

Figura 1 – Alimentos embalados não-saudáveis versus alimentos embalados saudáveis: A evolução da indústria em valor no varejo 2012–2022



Fonte: Mascaraque, 2018.

As pesquisas feitas globalmente, citadas no decorrer deste capítulo, com os consumidores têm mostrado que os hábitos de consumo têm mudado, buscando mais saúde, através dos alimentos, e sem abrir mão da conveniência, antes sinônimo de alimentos não-saudáveis. Mas não só alavancados pela busca por saúde se pode atribuir esse crescimento de alimento saudáveis, a estética também pode ser considerado um fator importante, visto que um estilo de vida saudável e um corpo bem definido têm se tornado parâmetros de aprovação social.

A cada ano, vários setores da economia buscam ditar as tendências dos anos seguintes, uma forma de preparar aqueles interessados ao assunto sobre qual caminho os setores irão tomar. Com o objetivo de trazer um olhar específico do consumidor, Angus e Westbrook

(2019), por meio da empresa de consultoria Euromonitor Internacional, foram responsáveis por um estudo profundo dos consumidores que indicou as tendências para 2019 e os anos seguintes. Segundo o estudo, os consumidores estão mais inteligentes e autossuficientes, buscando imediatismo e autenticidade daquilo que consomem. Angus e Westbrook (2019) enumeraram 10 tendências globais de consumo em 2019, são essas:

1. Os mais velhos desejam ser tratados como os mais novos, precisam agir e se sentir desse modo;
2. Consumidores buscam coisas mais artesanais, “o menos é mais” na busca pelo status;
3. Um consumo mais consciente, onde são ponderados os motivos para o consumo e seu impacto gerado no mundo;
4. Ampliação e exploração do mundo virtual, que propicia a troca de experiências sem empecilhos da distância física, usando o digital ao seu favor;
5. Disseminação de conhecimento através do digital faz de todos os consumidores especialistas em segundos, com apenas alguns cliques é possível tudo sobre o virá a ser consumido;
6. A valorização de aproveitar um tempo sozinho, do se autoconhecer e dedicar um tempo para si mesmo;
7. “Consumidores podem cuidar de si mesmos”, retirando a abertura de profissionais para o cuidado consigo mesmo e buscam soluções mais diversificadas para o autocuidado;
8. Os consumidores tem se preocupado com resíduos produzidos e têm buscado a redução do plástico no momento de consumo;
9. A praticidade e rapidez são fatores imprescindíveis, não se deseja mais perder tempo com atividades que não irão trazer um alto retorno. O agora é a palavra-chave em tendência;
10. Há prazer na solidão. A busca desenfreada por uma companhia ficou para trás e status solteiro não é algo rejeitado, mas sim admirado.

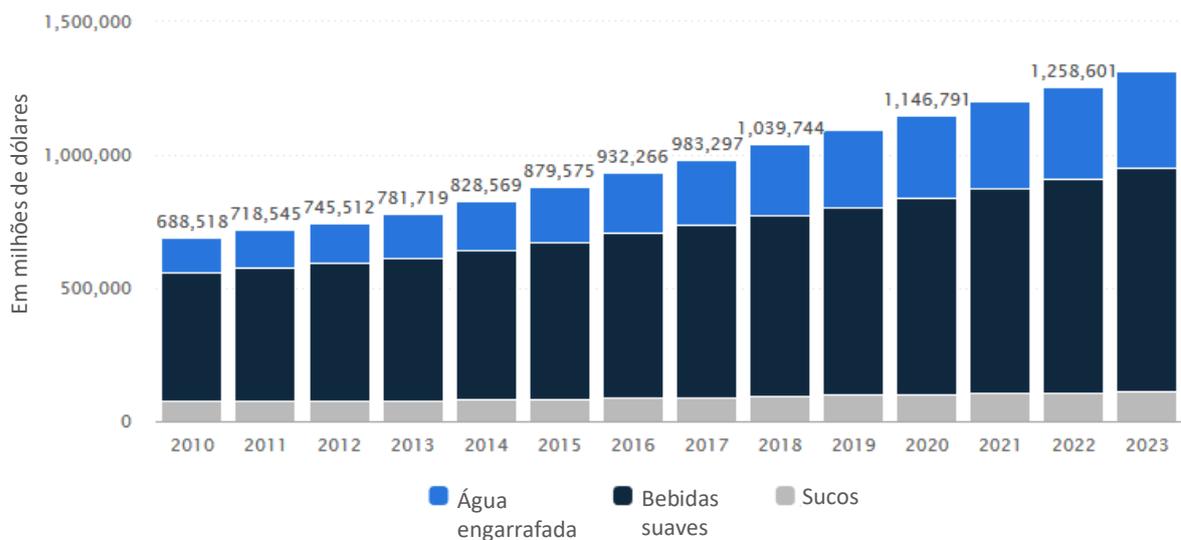
Percebe-se que o consumidor tem ficado mais exigente, se tornando um desafio agradá-lo. Entendendo melhor o consumidor atual, as empresas direcionam seus esforços e investimentos para adaptar seus serviços e produtos aos novos hábitos do consumidor, aumentando a sua eficiência nas vendas.

2.2 Indústria de bebidas não alcoólicas

A indústria de bebidas não alcoólicas tem se movimentado para atender as mudanças no perfil do consumidor. Novas embalagens, novos produtos, novas fórmulas são lançados a fim de atender as preferências e necessidades do novo consumidor, que tem se inclinado para opções mais saudáveis e funcionais, como visto no capítulo anterior.

Para contextualização da relevância do setor, seguem alguns dados sobre o mercado: Mundialmente, a indústria de bebidas não alcoólicas teve receita estimada em mais de 1 trilhão de dólares em 2018, correspondendo a um crescimento de 5,7% em relação ao ano anterior, segundo a empresa Statista (2019), especializada em dados estatísticos sobre mercados. O estudo também mostra a previsão para os anos seguintes, até 2023, havendo uma boa perspectiva para o seguimento futuramente, conforme o gráfico a seguir:

Figura 2 – Receita do mercado de bebidas não alcoólicas consumidas mundialmente por ano



Fonte: Statista (2019)

A empresa responsável pelos dados, a Statista (2019), divide o mercado de bebidas não alcoólicas em três categorias: água engarrafada, bebidas suaves e sucos 100% de fruta. As bebidas suaves são divididas entre não-carbonatadas como néctares, sucos com menos de 25% de fruta, chás, cafés, bebidas esportivas e energéticos, e as carbonatadas, que são as bebidas que contém gás, basicamente composta por refrigerantes. As bebidas suaves, principalmente carbonatadas, correspondem a 55% da receita total. Para entender melhor essa categoria tão representativa, o próximo tópico discorre acerca da indústria de refrigerante.

2.2.1 Indústria de Refrigerantes

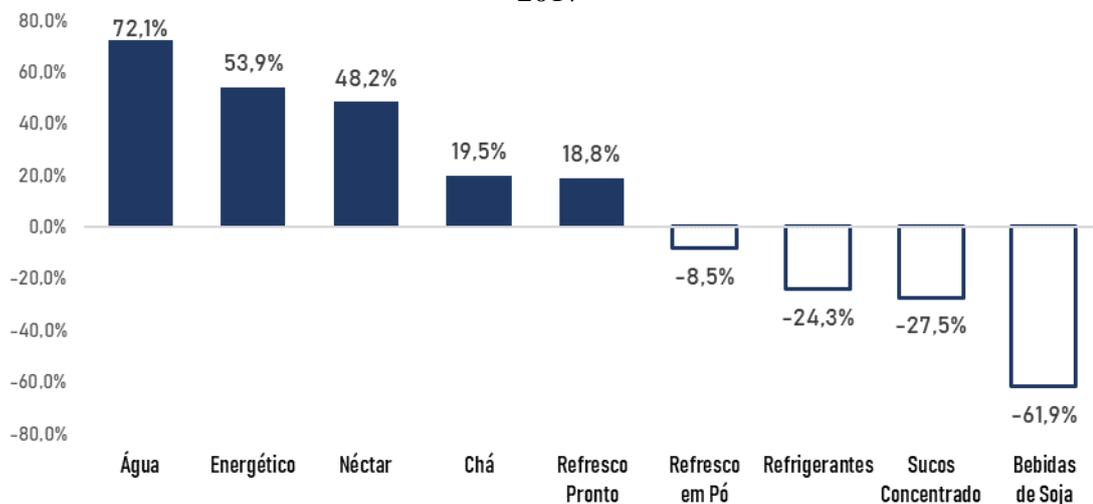
No mundo, os Estados Unidos foi o país com a maior receita em bebidas carbonatadas em 2018, com US\$ 164.340 milhões de dólares, logo em seguida está o Brasil, em segundo lugar, com receita de US\$ 15.891 milhões de dólares em bebidas carbonatadas, segundo o Statista (2019). A mesma pesquisa também informa que os refrigerantes são responsáveis por grande parte de bebidas não alcoólicas vendidas no mundo. Em 2018, aproximadamente 25% do volume total de bebidas não alcoólicas consumidas no mundo eram carbonatadas (Statista, 2019).

No Brasil, a parcela de refrigerantes produzidos com relação às bebidas não alcoólicas chegou a 42% em 2017, segundo a Associação Brasileira de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (ABIR). Esses dados mostram como o brasileiro valoriza essa categoria, por quase metade de seu consumo ser direcionada a ela.

Os refrigerantes contêm em sua composição uma mistura de 4 ingredientes: água, açúcar, extratos concentrados e gás carbônico, sendo inseridos também em alguns casos conservantes, acidulantes e antioxidantes. Em refrigerantes de baixa caloria ou zero caloria o açúcar é substituído por outros adoçantes.

Embora o Brasil seja um grande mercado para bebidas carbonatadas, a produção em volume não retrata uma trajetória positiva. Dados da ABIR mostram que de 2010 a 2017 a produção dessa categoria teve queda de 24,3%, em contraponto ao crescimento de outras categorias, como a de Água, que chegou a crescer 72,1% no decorrer dos 7 anos.

Figura 3 – Performance de volume de produção do mercado brasileiro entre os anos de 2010 a 2017



Fonte: ABIR (2019)

Observou-se no tópico anterior, que parte dessa retração no consumo de refrigerantes se dá pelo fato dos consumidores desejarem produtos mais naturais (Nielsen, 2019), com menor valor calórico e que tragam benefícios à saúde, funcionalidades que o refrigerante normalmente não possuía, por ter alta concentração de açúcares, e mesmo com versões de baixa caloria, não consegue recrutar esses consumidores com novos hábitos de consumo.

A outra parte causadora da retração no consumo dos refrigerantes, se dá pela crise que assolou o país a partir de 2014, quando a inflação passou a ser mais elevada e o poder de compra dos consumidores diminuiu. Segundo dados da Nielsen (2016), o consumidor passou a racionalizar mais suas compras ao tomar diferentes atitudes: reduzindo o consumo fora de casa, optando pela economia, buscando por canais onde o preço do produto é mais acessível, comprando embalagens mais baratas e diminuindo o valor gasto. Essas mudanças impactaram diretamente o setor de refrigerantes, por serem considerados itens “supérfluos” nas compras, de acordo com a pesquisa, e serem facilmente trocados por opções com preços mais acessíveis.

3 ESTRATÉGIA E GESTÃO DE MARCA

A palavra “estratégia” tem origem da palavra grega *strategós*, que é caracterizada pela junção de outras duas palavras, *stratos*, que significa exército, e *ago*, significando comando, sendo as duas também de origem grega, conforme Lobato et al (2012). Embora seja uma palavra utilizada no contexto militar, passou a fazer parte do meio empresarial como forma de guiar as empresas, em meio a “guerra” do mercado, para atingir seus objetivos.

Dentre as várias definições de diversos autores, Gamble e Thompson (2012, p. 2) definem estratégia como “as iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho”. Podemos então ressaltar que a estratégia é parte fundamental dos negócios e que vai definir como as empresas se posicionarão mediante seus *stakeholders*, principais pessoas interessadas, ou envolvidas de alguma forma, com a empresa.

Estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. É a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades. Ainda, estratégia é efetuar trade-offs ao competir e escolher o que não fazer. (PORTER, 1985)

A estratégia também é considerada uma arma que uma empresa utiliza para ganhar espaço de mercado da concorrência existente no meio empresarial. São elaboradas estratégias para que o consumidor escolha o seu produto/serviço mesmo que, em muitos momentos, tenham as mesmas especificações. Mais importante do que definir as metas, é estabelecer como alcançá-las, assim se faz a estratégia.

Porter (1980), estabeleceu três estratégias genéricas, denominadas Estratégias Competitivas de Porter. Segundo o autor, as estratégias podem ser:

1. Liderança total em custos: Focada em ter o menor custo de produção para oferecer um menor preço ao consumidor;
2. Diferenciação: Busca ter um desempenho superior em determinada característica valorizada pelo mercado;
3. Foco: A empresa busca conhecer a fundo um segmento de mercado, mais especializado, e então decide entre a liderança em custos ou diferenciação.

As estratégias genéricas de Porter são geralmente utilizadas para o pensamento inicial no processo de criação de novas estratégias. Ao definir um posicionamento inicial, o restante da estratégia se desdobra com mais facilidade até chegar ao consumidor.

3.1 Estratégia e Marketing

As empresas criam soluções e precisam despertar na sociedade o desejo das pessoas de adquirir determinado produto em troca de um valor adequado e condizente com os parâmetros do mercado. O marketing veio para fazer a ligação entre produto e consumidor, visto que Pride e Ferrel (2001) acreditam que “[...] marketing é o processo de criar, distribuir, promover, estabelecer preço de produtos e serviços e criar ideias a fim de facilitar a satisfação da relação de troca com os consumidores em um ambiente dinâmico”. Uma definição semelhante também é compartilhada por outro autor da área. Segundo Kotler (1998) “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

O marketing é caracterizado por ser uma das áreas da administração. De acordo com as definições apresentadas, pode-se dizer que seu objetivo principal é conectar o consumidor ao produto ou serviço, através de ações que trarão ao consumidor a convicção de que suas necessidades e desejos serão atendidos pela empresa. Usado de maneira estratégica, o marketing busca atingir o seu público alvo e trazer maior rentabilidade às empresas, sempre procurando entender qual solução o consumidor precisa.

A função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação constituem a essência do pensamento e da prática do marketing moderno. Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefícios. (KOTLER e ARMSTRONG. 2003)

Através dessas definições, percebe-se que o marketing é um ponto fundamental na construção e execução das estratégias planejadas por uma empresa, pois é o principal caminho para chegar ao consumidor, gerar valor e gerar uma maior lucratividade.

A Associação Americana de Marketing (AMA, 2013), define marketing como “a atividade de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir a troca de bens que possuem valor para o consumidor, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”. Além da venda, que visa transformar o produto em lucro, o marketing também visa a diferenciação do produto, a satisfação do cliente e a criação de vínculo com o consumidor, sendo a geração de valor uma palavra que busca instituir o marketing como mais do que apenas publicidade e venda.

Observa-se que, marketing e estratégia se tornam complementares na missão de ajudar a empresa a atingir seus resultados, sendo de fundamental importância a elaboração de

uma estratégia de marketing, alinhada com a estratégica principal da empresa e que norteará as ações realizadas. Kotler e Keller(2012) afirmam que durante o processo de elaboração, o profissional “define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo”, e assim, amparado por um plano bem estabelecido, é possível pensar nas diversas vertentes que o produto vai alcançar e como vai se conectar ao consumidor.

Uma das ferramentas utilizadas para auxiliar no desenvolvimento dessa estratégia é o composto mercadológico, também conhecido como 4Ps de marketing, que são: produto, praça, preço e promoção. O professor e consultor norte-americano Jerome McCarthy, foi responsável por desenvolver os 4 Ps que, segundo Xavier (2016), permite uma ação integrada para criar, comunicar e entregar produtos e serviços ao consumidor.

Todas as organizações empresariais, tendo ou não fins lucrativos, encontrariam nos 4 Pês de McCarthy sua base de interação com o mercado. As adequações do produto, preço, pontos de venda e publicidade às expectativas do mercado e seus segmentos tornaram-se preocupações fundamentais inicialmente da indústria, depois do comércio e prestadores de serviço – e continuaram toda uma nova forma de administração empresarial, agora voltada para o mercado consumidor. (YANAZE, 2007)

Para Kotler (1998), o composto de mercadológico é definido como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Pode-se observar, essa ferramenta abrange todas as questões relacionadas ao produto e mercado, as decisões a serem tomadas sobre lançamento de produtos; o preço adequado, que gerará vantagem competitiva para a empresa no mercado; em qual canal disponibilizá-lo, de forma a atender o nível de conveniência deseja pelo cliente; como chegar ao clientes de forma efetiva e convertendo em uma compra, através da promoção do produto.

As características dos 4Ps de marketing são:

Produto: Refere-se às características dos produtos, tudo que engloba seus atributos e peculiaridades. Cor, sabor, textura, nome, marca. Para Las Casas (2006) é o elemento mais importante do composto, já que é o que o cliente deseja comprar.

Praça: Refere-se aos canais nos quais o produto estará disponível, onde o consumidor poderá adquiri-lo. O canal é um fator importante pois torna eficiente, ou não, o processo de distribuição do produto. Conforme Kotler (2003) a praça é o componente que determina como produto chega ao mercado e é disposto no ponto de venda ao consumidor.

Preço: Refere-se à quanto, financeiramente, o consumidor irá pagar para obter os benefícios do produto ou serviço. Kotler (2000) afirma que “um crescente número de empresas baseia seus preços no valor percebido pelo cliente. Vê as percepções de valor dos clientes, e não o custo do vendedor, como a chave para a determinação de preço”. Assim, consegue estipular seu lucro e manter a empresa financeiramente saudável.

Promoção: Refere-se à divulgação do produto ou serviço. A empresa irá se comunicar com seu cliente acerca do seu produto/serviço. A forma como o consumidor poderá conhecer mais sobre o seu posicionamento. Segundo Xavier (2016), a promoção gera benefícios, tanto para consumidor, quanto para o produtor.

Kotler (2000), afirma que “o cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado”. Portanto, através de um bom planejamento e execução dos 4Ps, a empresa pode construir uma estratégia forte e construir vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

3.2 Branding

Assim como as pessoas, as empresas possuem um nome e alguma imagem que as identifica. Quando um consumidor adquire um produto, seja uma pessoa física ou pessoa jurídica, ele está se relacionando com uma identidade, comumente chamamos de marca, conforme a Martins (2006) define “é a união dos atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor”.

Outros autores acreditam que, a marca é mais do que o nome, como no caso de Kotler (2000), que afirma que “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade”. Por esse motivo, a marca se torna importante na relação com o consumidor, pois ela é a origem do produto a qual ele está usando, seja a experiência positiva ou negativa com o produto.

O *branding* é o termo em inglês para se referir à projetos e ações relacionados de gestão da marca, colocando a marca em ação, que vai influenciar a visão que o cliente e a sociedade têm da marca. Conforme definição de Costa e Silva:

“O branding é muito mais que planejamento estratégico da marca, está ligado diretamente à relação de afetividade que determinada marca tem com o cliente. (...) É um conceito que está baseado nas relações humanas e nas experiências do cliente em relação à marca e todos os pontos de contato “experenciados” por ela.” (COSTA E SILVA; 2002: 14)

Dessa maneira, assim como se deve trabalhar a estratégia de marketing, a estratégia de marca também deve se comunicar com a estratégia central da empresa. As marcas mais bem-sucedidas do século XXI são trabalhadas por profissionais que se destacam na gestão estratégica da marca (Kotler; Keller, 2012). Uma forma de entender o sucesso de marcas bem gerenciadas está no entendimento da relação que o cliente pode vir a ter com a marca citados por Kotler (2000): (a) Não há fidelidade à marca, escolha focada no preço; (b) Encontra-se satisfeito, não tem motivo para trocar de marca; (c) Encontra-se satisfeito e terá custo ao trocar de marca; (d) Valoriza e considera a marca parte da sua vida; (e) É devotado à marca; sendo (e) o nível mais elevado de fidelidade.

3.3 Estratégia centrada no consumidor: *Consumer Centric*

Conforme observado no capítulo dois, o consumidor tem mudado seus hábitos, tem ficado mais exigente no momento de escolher suas compras. Essa mudança de hábito pode afetar toda a estratégia de uma empresa, se a mesma não estiver em linha com o novo hábito do consumidor. Então, as empresas passaram a colocar o consumidor no centro do negócio e desenvolver suas estratégias baseadas nas necessidades, desejos e tendências futuras dos consumidores, a chamada *Consumer Centric*.

Em artigo publicado pela Deloitte & Touche (2014), sete estratégias são necessárias para incorporar o consumidor no centro das organizações: (1) Liderança visivelmente focada no consumidor; (2) Entendimento do consumidor; (3) Construir uma experiência; (4) Empoderamento de decisão aos que estão mais próximos ao cliente; (5) Engajamento de todo o time; (6) Métricas que realmente importam para o cliente; (7) Atenção aos *feedbacks* para gerar melhoria contínua.

Dados os aspectos vistos sobre o comportamento do consumidor e estratégia, e considerando a correlação desses dois fatores através da estratégia *Consumer Centric* para alavancar resultados, nos próximos capítulos será abordado um estudo de caso visando a compreensão dos impactos dessa estratégia em uma empresa.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia da pesquisa, primeiro tema abordado neste tópico e detalhado no mesmo, pode ser classificada quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos. O segundo tema será destinado à explicação do método proposto. No terceiro tema serão abordadas as considerações.

4.1 Metodologia da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método proporciona o alcance dos objetivos com segurança e economia, sendo caracterizado por atividades sistemáticas e racionais, possibilitando a detecção de erros e ajudando nas decisões.

Para Gil (2008), a pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, sendo a pesquisa necessária para levantar mais informações sobre temas com informações insuficientes ou quando as informações disponíveis não estão ordenadas de maneira a viabilizar a solução do problema. A escolha do método e dos procedimentos a serem realizados na pesquisa precisam ser uma atividade criteriosa e bem planejada, a fim de que responda da melhor forma à questão da pesquisa e atinja os objetivos (GANGA, 2012).

Silva e Menezes (2005), indicam que classificação das pesquisas pode ser realizadas de acordo com sua natureza, com sua forma de abordagem do problema, com seus objetivos e com seus procedimentos técnicos adotados no processo.

4.1.1 Natureza da Pesquisa

Ganga (2012), classifica a pesquisa quanto à sua natureza de 2 formas: básica e aplicada. A pesquisa básica não tem aplicação prática prevista, tem como objetivo gerar conhecimento útil, sendo motivada apenas pela curiosidade do pesquisador. Já a pesquisa aplicada se caracteriza por haver a busca por solução de um problema, havendo geração de conhecimento para aplicação prática.

O presente trabalho é classificado quanto à sua natureza como pesquisa aplicada, pois deseja trazer a solução de um problema concreto e presente na sociedade. Na visão de Ganga (2012), a maior parte das pesquisas em engenharia de produção e gestão de operações podem ser classificadas como aplicada.

4.1.2 Abordagem do Problema

Quanto a abordagem, este trabalho se caracteriza como qualitativo pois, segundo definição de Richardson (1999), o método de abordagem qualitativo é caracterizado por uma tentativa de compreender os significados de forma detalhada e apresentar situações a serem analisadas de forma expressa, ao invés de utilizar medidas quantitativas para explicar os fenômenos, não sendo empregado instrumental estatístico.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador tem o papel de obter informações do processo através da visão dos indivíduos, assim como a coleta de dados. Na área de engenharia de produção, os métodos de pesquisa mais apropriados a serem utilizados para conduzir uma pesquisa qualitativa são o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa bibliográfica. (GANGA, 2012).

4.1.3 Objetivos da Pesquisa

Quanto ao objetivo de pesquisa, este trabalho é classificado como descritivo. Reis (2008) descreve como característica da pesquisa descritiva a técnica de coleta de dados em forma de questionários e observações sistemáticas. Assim sendo, este estudo é descritivo por descrever o processo adoção da estratégia pela empresa em questão e relacionar duas atividades de mercado.

4.1.4 Procedimentos técnicos adotados

Quanto aos procedimentos técnicos, é utilizada a pesquisa documental e uma análise através de estudo de caso. A pesquisa documental visa dar embasamento teórico, através da pesquisa em livros, revistas, publicações, jornais, artigos, teses, sites, relatórios públicos da empresa e observação direta por meio da observação participante, dado que a autora integra a organização no setor de operações. Também foi realizada a coleta de dados denominada na forma natural, visto que “o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga” (MARCONI; LAKATOS, 2003).

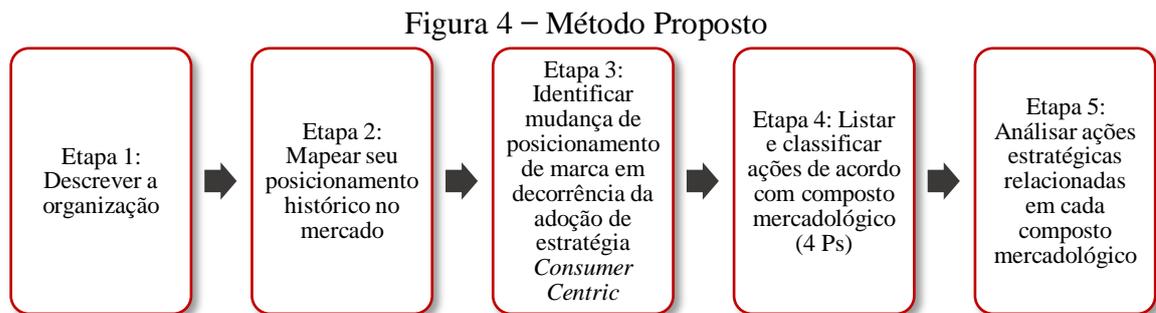
O estudo de caso foi realizado para a análise de dados, na forma de análise de conteúdo, que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011). Gil (2002) define que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O mesmo também cita que esse procedimento é utilizado quando se deseja “explicar as variáveis causais

de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos” (GIL, 2002, p. 54).

Para Yin (1994), o estudo de caso é considerado o método mais adequado de pesquisa quando se deseja estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o contexto e fenômeno não possuem fronteiras evidentes e são utilizadas múltiplas fontes de evidências. Sendo empresas globais um fenômeno contemporâneo com influência no mercado, o estudo de caso se torna a melhor alternativa para estudo e compreensão.

4.2 Método Proposto

O presente tópico se refere às etapas as quais o estudo foi dividido para sua realização. Disposto na figura 4, o método foi dividido em 5 etapas a fim de atingir os objetivos geral e específicos após o cumprimento das mesmas.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O estudo se inicia com a descrição da organização, sendo mapeado na segunda etapa seu posicionamento histórico no mercado. Na terceira etapa, serão identificadas a mudança do posicionamento da marca em decorrência da estratégia *Consumer Centric* adotada pela empresa. No tópico quatro, serão relacionadas e classificadas as ações estratégicas realizadas, conforme os 4 Ps de marketing do composto mercadológico, após a mudança da estratégia. Por fim, no tópico cinco, serão analisadas as ações estratégicas adotadas pela empresa e como ocorreu sua execução.

4.2.1 Etapa 1 - Descrever a organização

Na primeira etapa do método proposto, ocorre a apresentação da empresa estudada no Estudo de Caso: a *The Coca-Cola Company* (TCCC). São descritas suas principais características, ramo de atuação e sua estratégia atual, sendo abordadas missão, visão e valores da empresa estudada. Esse tópico traz uma visão geral da empresa no mundo e no cenário nacional, abordando também como ocorre o funcionamento do Sistema Coca-Cola e sua capilaridade.

Ao fim desta etapa, são alcançados:

- a) Conhecimento sobre a empresa;
- b) Conhecimento da relevância da empresa no cenário global.

4.2.2 Etapa 2 - Mapear seu posicionamento histórico no mercado

Na segunda etapa do método, é realizado um mapeamento das estratégias utilizadas ao longo dos anos pela *The Coca-Cola Company* através do site oficial da empresa, jornais, revistas, livros com estudos de casos de sucesso e todos os documentos públicos disponibilizados pela empresa, como relatórios de sustentabilidade anuais, demonstrações de resultados e o jornal eletrônico da empresa, “*Coca-Cola Journey*”. Como a mesma se posicionou em decorrência de acontecimentos mundiais e em decorrência necessidades de mercado de cada época. Aborda também seus principais concorrentes e as ações de mercado realizadas para se destacar ao longo dos anos.

Ao fim desta etapa, são alcançados:

- a) Histórico do posicionamento de marca da empresa ao longo dos anos;
- b) Conhecimento dos avanços relevantes em estratégias de operações e marketing alavancados pela empresa.

4.2.3 Etapa 3 - Identificar mudança de posicionamento de marca em decorrência da adoção de estratégia Consumer Centric

Na terceira etapa, após entender como a empresa nasceu e se posicionou ao longo dos anos, é abordada a estratégia *Consumer Centric* e a escolha da empresa em adotar essa estratégia. Com base nos documentos públicos disponibilizados pela empresa, como relatórios de sustentabilidade anuais, demonstrações de resultados e o jornal eletrônico da empresa “*Coca-Cola Journey*”, são apontados quais pontos principais de estratégia de marketing a empresa aprendeu com seu histórico e os impactos da adoção dessa nova estratégia por parte da empresa, explicando mudanças em sua gestão e posicionamento atual da marca *The Coca-Cola Company* mundial e nacionalmente.

Ao fim desta etapa, são alcançados:

- a) Conhecimento da aplicação da estratégia *Consumer Centric* em uma empresa global;
- b) Impactos da adoção de uma nova estratégia na gestão da marca da empresa.

4.2.4 Etapa 4 - Listar e classificar ações de acordo com composto mercadológico (4 Ps)

Ao chegar na quarta etapa do método, foi iniciada a listagem de ações estratégicas realizadas a partir do viés pautado no cliente. Através de pesquisas em acervo da empresa, conversas esporádicas no ambiente de trabalho, e todas as fontes já citadas, foi possível identificar ações que foram construídas com a adoção da estratégia *Consumer Centric* e que buscaram elevar a experiência do consumidor com os produtos e a marca em estudo.

Sendo o marketing o principal meio da empresa se comunicar com o cliente (Kotler, 2017), escolheu-se o composto mercadológico, também conhecidos como os 4Ps (preço, praça, produto e promoção) para classificar as ações e, na etapa seguinte, verificar como a empresa atuou nas 4 esferas.

Ao fim desta etapa, são alcançados:

- a) Identificação das ações estratégicas realizadas com a adoção da estratégia *Consumer Centric*;
- b) Classificação das ações estratégicas de acordo com cada área de mercado.

4.2.5 Etapa 5 - Analisar ações estratégicas relacionadas em cada composto mercadológico

Na quinta, e última, etapa do método deste estudo foram analisadas as ações estratégicas realizadas pela *The Coca-Cola Company* listadas na quarta etapa do estudo. Passando por cada pilar do *Mix* de Marketing, foi possível detalhar os planos realizados e entender a sua execução ao chegar no consumidor.

Ao fim desta etapa, são alcançados:

- a) Conhecimento detalhados sobre as ações estratégicas realizadas para se conectar ao consumidor;
- b) Os objetivos de cada ação estratégica realizada;
- c) Entendimento da atuação de uma empresa global no mercado.

4.3 Considerações

Neste capítulo, se deu a apresentação das características da metodologia de pesquisa utilizada e suas etapas de realização. Podemos concluir, que o trabalho é definido como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa do problema e de caráter exploratório quanto aos seus objetivos. Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Por fim, foi descrito o método proposto de estudo, contendo cinco etapas de realização. No capítulo seguinte, será apresentado o estudo de caso resultante da aplicação do método proposto na empresa *The Coca-Cola Company*.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso baseado na empresa *The Coca-Cola Company*, descrevendo e exemplificando o reposicionamento de mercado da empresa, ao adotar uma estratégia voltada para o consumidor, através de ações estratégicas classificadas de acordo com o composto mercadológico. As informações expostas foram colhidas através de pesquisa documental, do relatório de negócios de sustentabilidade 2018 e observações realizadas pela autora durante o período presente na empresa entre os anos de 2018 e 2019.

A empresa foi escolhida por ser uma marca de referência no mercado em que atua, existindo há mais de 100 anos, e ainda assim ser líder de categoria, com um grande portfólio no setor de bens de consumo, além de inovadora no mercado. Através do material referencial apresentado nos capítulos 2 e 3, e do método desenvolvido no capítulo 4, poderemos verificar como a *The Coca-Cola Company* diversifica e adapta o seu composto mercadológico (4Ps: preço, praça, produto e promoção) para atender as necessidades e desejos do consumidor.

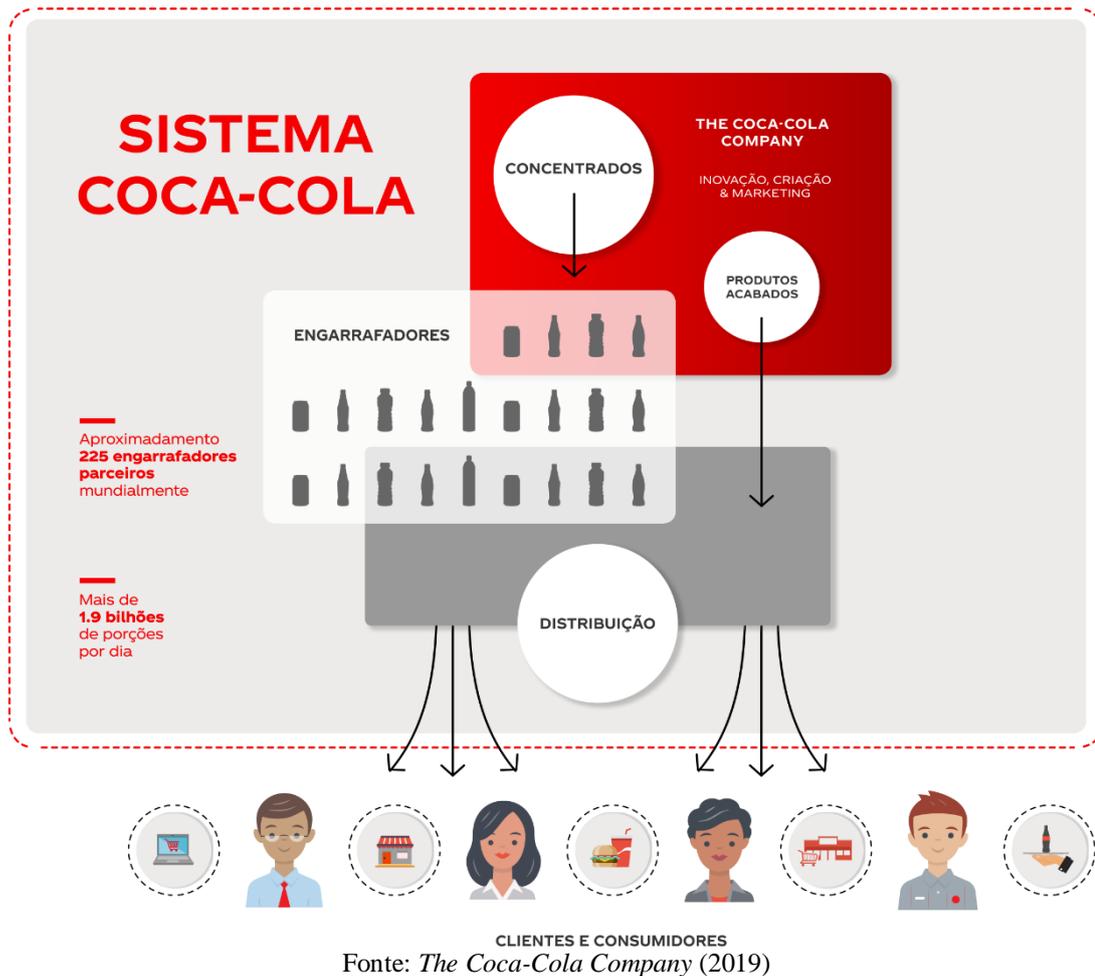
5.1 Etapa 1 - Descrever a organização

A *The Coca-Cola Company* é uma empresa de bebidas estadunidense fundada no ano de 1892, em Atlanta, Geórgia, também conhecida como Coca-Cola, Coca ou KO, sigla que a caracteriza na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE). A empresa, que possui mais de 100 anos, está presente atualmente em mais de 200 países e possui um portfólio de mais de 500 marcas, correspondendo a mais de 4500 produtos pertencentes às categorias de refrigerantes, sucos, laticínios, bebidas vegetais, chás, cafés, águas e bebidas esportivas.

A sua cadeia de valor constitui hoje o chamado Sistema Coca-Cola, que é encarregado da concepção de produtos até a distribuição aos pontos de venda e consumidores finais. O Sistema Coca-Cola é composto pela *The Coca-Cola Company*, responsável por inovação, criação e marketing de todo o portfólio de produtos, além da produção de concentrados e xaropes que serão vendidos aos engarrafadores parceiros, outro componente do Sistema, que são franquias autorizadas a produzir, engarrafar e distribuir os produtos finais da Coca-Cola.

O Sistema Coca-Cola possui, aproximadamente, 225 engarrafadores parceiros em todo o mundo com 900 fábricas aptas a produzir os produtos licenciados e mais de 700 mil colaboradores. Presente em, aproximadamente, 28 milhões de pontos de venda, não é à toa que a Coca-Cola, principal bebida que dá nome à empresa, foi a marca mais consumida do mundo em 2018 pelo 7º ano consecutivo, segundo o relatório Brand Footprint (Kantar, 2019), sendo escolhida quase 6 bilhões de vezes por consumidores de todo o mundo.

Figura 5 – Demonstração do funcionamento do Sistema Coca-Cola.



Com uma cadeia de valor bem estruturada e com alta capilaridade, a *The Coca-Cola Company* construiu ao longo dos anos uma marca forte e consolidada. Por 57 anos consecutivos a empresa tem aumento no pagamento de dividendos aos seus acionistas na NYSE. Para continuar sendo uma empresa lucrativa e se manter como principal escolha de seus consumidores, a empresa investe principalmente em qualidade e inovação, tendo investido mais de 125 bilhões de dólares desde 2010 juntamente com todo o Sistema Coca-Cola.

A missão da empresa, que a guia suas ações e decisões, é consolidada em 3 pilares: “(1) Refrescar o mundo; (2) Inspirar momentos de otimismo e felicidade; (3) Criar valor e fazer a diferença. (...) Em seus valores, a Coca-Cola preza por inovação, liderança, responsabilidade, integridade, paixão, colaboração, diversidade e qualidade.” (JOURNEY, 2019)

Para que o padrão de qualidade de seus produtos seja o mesmo em todo os lugares, a TCCC mantém unidades de negócios espalhadas pelo mundo, com intuito de alinhar estratégias, campanhas e operações igualmente em cada região, adaptando seus produtos à cada cultura a qual a empresa está inserida. São 17 unidades de negócios divididas entre as áreas

North America, Latin America, Europe, Middle East & Africa e Asia Pacific que contribuem com 20%, 27%, 30% e 23% do volume global em caixa unitárias, medida padrão utilizada pela empresa, respectivamente.

Figura 6 – Visão *The Coca-Cola Company*

PESSOAS	Ser um ótimo local para trabalhar, onde as pessoas se inspirem para ser o melhor que puderem.
PORTFÓLIO	Oferecer ao mundo um portfólio de marcas de bebida com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e aos desejos das pessoas.
PARCEIROS	Nutrir uma rede vencedora de clientes e de fornecedores. Juntos, criamos valor mútuo e duradouro.
PLANETA	Ser um cidadão responsável que faça a diferença, ajudando a criar e a apoiar comunidades sustentáveis.
LUCRO	Maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades como um todo.
PRODUTIVIDADE	Ser uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa.

Fonte: *The Coca-Cola Company*

A categoria de refrigerantes atualmente é responsável por 70% do volume vendido pela *The Coca-Cola Company*, mas a empresa tem trabalhado para reverter esse cenário, já que tem em seu objetivo ser uma empresa de bebidas completa, e não apenas refrigerantes, como antigamente. Para que isso se torne possível, a empresa tem investido em diversificar seu portfólio em outras categorias, como sucos, laticínios e derivados de plantas, água e esportes, chás e cafés, onde já é a número um nessas categorias em share valor, participação de mercado em vendas, e também tem investido na categoria de energéticos.

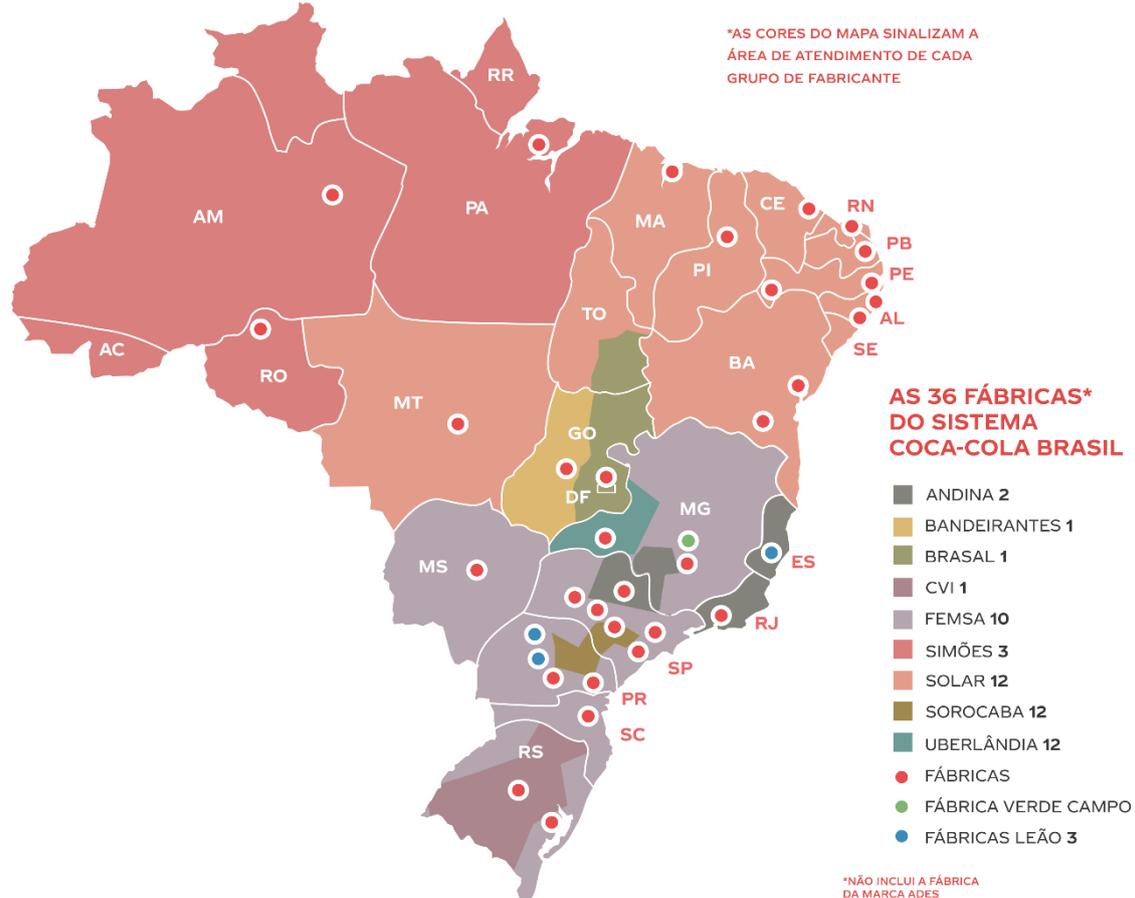
Como base na sua estratégia de crescimento, a Coca-Cola adotou uma estratégia centrada no consumidor, onde as mudanças estão alinhadas com os gostos de hábitos do consumidor segundo James Quincey, presidente da instituição. Impulsionados por um modelo operacional mais enxuto e uma empresa mais comercial mais digital, outra prioridade da empresa tem sido valorizar o número de transações de bebidas e participação em valor, e não mais em volume de vendas.

I. Coca-Cola no Brasil

A unidade de negócio da *The Coca-Cola Company* no país é a Coca-Cola Brasil, sediada na cidade do Rio de Janeiro. Em atuação desde 1942, possui nove engarrafadores franqueados, estrategicamente distribuídos pelo país com 36 fábricas, e a *joint venture* Leão Alimentos e Bebidas, pertencentes ao Sistema Coca-Cola Brasil.

São oferecidos cerca de duzentos e treze produtos de diversas marcas no país em várias categorias, sendo a empresa líder nas categorias de refrigerantes, sucos e chás secos em 2017. Também tem em seu portfólio a marca de sucos a base de soja, AdeS, adquirida pela *The Coca-Cola Company* e engarrafadores da América Latina em 2017, e a marca de produtos lácteos Verde Campo, comprada pela Coca-Cola Brasil em 2016. A Divisão é a quarta maior unidade da TCCC no mundo, sendo a maior produtora de bebidas não alcoólicas no Brasil. Na figura abaixo podemos observar a distribuição das fábricas e os territórios de responsabilidade de cada Franquia.

Figura 7 – Mapa do Sistema Coca-Cola Brasil



Fonte: Coca-Cola Brasil (2018)

No Brasil, a empresa segue os direcionamentos estratégicos da sede em Atlanta, também voltados para atender às necessidades e desejos do consumidor, porém adaptando à cultura local e aos hábitos de consumo dos consumidores no país.

5.2 Etapa 2 - Mapear seu posicionamento histórico no mercado

Em maio de 1886 John Pemberton, um farmacêutico da cidade de Atlanta, nos Estados Unidos, produziu um xarope que, unido à água gaseificada, viria a se tornar a famosa bebida Coca-Cola. Pemberton vendia a bebida na *Jacob's Pharmacy*, que de início tinha uma venda média de nove copos por dia. O nome Coca-Cola foi sugerido por seu sócio e contador, Frank M. Robinson, que também desenhou pessoalmente a caligrafia da marca. Na frente da farmácia, toldos foram pintados com a marca Coca-Cola e o primeiro anúncio publicitário foi publicado no *The Atlanta Journal*. Sem perceber o potencial da bebida, John Pemberton vendeu partes do negócio para diferentes sócios e, perto de sua morte, vendeu o restante de suas ações para Asa G. Candler, que aos poucos recomprou o restante das ações até obter o controle total no negócio em 1891 por um valor de US\$ 2.300.

I. Rede de engarrafadoras

Em 1892, Candler se juntou à quatro sócios e fundou a *The Coca-Cola Company*, empresa que levava o nome do refrigerante de sucesso local, e veria as ações subirem 20% já no ano seguinte. Candler foi o responsável pela expansão da Coca-Cola nos Estados Unidos, que já poderia ser encontrada em todo país três anos após a fundação da empresa. Em 1899, para atingir esse objetivo, criou uma rede de engarrafadoras semelhante ao usado hoje em dia, em que cada engarrafador possui um contrato que o confere o direito de produzir e distribuir a bebida em determinada área. Outra estratégia utilizada como forma de promover o refrigerante em todo país foi a distribuição, entre 1894 e 1913, de mais de 8,5 milhões de vales que poderiam ser trocados gratuitamente por uma Coca-Cola. A estratégia de marketing funcionou e um a cada nove norte americanos já haviam experimentado a bebida.

II. Lançamento da *Contour*

Nos anos seguintes, com a popularidade da bebida, começaram a aparecer imitações da Coca-Cola, que passou a se comunicar com seus consumidores para sempre exigir a autêntica bebida, com dizeres “Exija o original” e “Não aceite imitações”. Como forma de diferenciar o produto original das imitações recorrentes, a *The Coca-Cola Company* lançou um desafio às empresas de vidro para que produzissem uma garrafa possível de ser reconhecida apenas com o toque e, até mesmo, se estivesse estilhaçada no chão. Então, em 1916 nasceu a garrafa

Contour, inspirada no formato de um grão de cacau, é símbolo da Coca-Cola até os dias de hoje e que serviu como poderosa estratégia de diferenciação.

Figura 8 – Evolução da garrafa de Coca-Cola



Fonte: Banco de imagens *The Coca-Cola Company*

III. Woodruff e o Sistema Coca-Cola

Em 1919, Ernest Woodruff, considerado um dos maiores líderes da empresa, e um grupo de investidores comprou a *The Coca-Cola Company* e passou a focar na qualidade do produto como estratégia para alavancar ainda mais as vendas. Juntamente com os engarrafadores, criou padrões de qualidade para toda a linha de envase e passou a investir em marketing para incentivar as vendas de Coca-Cola em garrafas, que ultrapassou as vendas de Coca-Cola em máquinas de refrigerante pela primeira vez.

Woodruff foi o responsável por criar uma estratégia estruturada de internacionalização da Coca-Cola, que antes acontecia de forma espontânea e desordenada. Seu objetivo era tornar a Coca-Cola disponível para qualquer pessoa, a qualquer hora, em qualquer lugar. Em 1926 criou o Departamento de Internacionalização, que viria a se tornar uma subsidiária da TCCC chamada Corporação de Exportações Coca-Cola, em tradução livre. O número de engarrafadoras do refrigerante quadruplicou no mundo, iniciando o que hoje conhecemos como Sistema Coca-Cola.

Outro fator importante para a internacionalização da marca ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial, quando a companhia foi autorizada a instalar fábricas móveis de engarrafamento fora dos Estados Unidos para fornecer Coca-Cola aos soldados que, por decisão de Woodruff, tinham direito a compra a bebida por cinco centavos, não importasse o custo que acarretaria para a empresa. Além levar a marca para outros mercados, essa estratégia também fez com que os americanos estreitassem seu amor pela marca.

Esse período também marca a chegada da Coca-Cola no Brasil, onde teve sua primeira garrafa produzida em Recife, em 1940. Dois anos depois, a primeira fábrica foi construída no Rio de Janeiro, com gás e concentrado vindos dos Estados Unidos. Só no ano seguinte, em 1943, a TCCC inauguraria sua filial no estado de São Paulo.

IV. Diversificação de portfólio

Em 1960, a TCCC realizou compra de *Minute Maid*, empresa de sucos, e foi a primeira expansão da companhia fora da categoria de bebidas gaseificadas. Essa seria a primeira movimentação no sentido de diversificar o portfólio, para o que futuramente viria a se tornar uma empresa completa de bebidas. No mesmo ano a Fanta Laranja, criada na Alemanha, foi lançada nos Estados Unidos, e hoje é uma das “famílias” de refrigerante mais vendida do mundo. O Sprite, bebida de limão, foi lançada no ano seguinte, e a Fanta Uva, bebida idealizada no Brasil, veio para completar a opção de sabores dos refrigerantes da companhia logo depois, expandindo para além do sabor cola o portfólio de bebidas da Coca-Cola.

V. Coca-Cola Diet e New Coke

A Coca-Cola Diet, também conhecida como *Diet Coke*, foi a primeira ampliação das marcas registradas Coca-Cola e *Coke*, em 1982, e mudou a história dos refrigerantes, se tornando a principal bebida de baixa caloria do mundo. A estratégia da empresa era oferecer ao consumidor a opção de escolha, que buscavam por opções de baixa caloria para o que já estavam habituados a ingerir.

Embora uma sucessão de decisões acertadas e estratégias que impulsionaram a Coca-Cola a se tornar uma referência na categoria de refrigerantes, uma ação estratégica não ocorreu como o planejado. Em 1985, com objetivo de reanimar o mercado, ocorreu a primeira alteração na fórmula original da Coca-Cola, foi lançada a *New Coke*, considerada um dos maiores fracassos da empresa. Motivada pela queda lenta e gradual, mesmo sendo líder de mercado, a Coca-Cola via sua principal concorrência, a Pepsi, crescer no mercado. Embora houvesse recebido resultados positivos em pesquisas prévias ao lançamento, a *New Coke* não foi bem aceita, e os consumidores rejeitaram a nova versão da bebida, com várias críticas, em meio a protestos e reclamações. Os consumidores pediam a Coca-Cola Original.

De forma estratégica, a empresa usou um provável fracasso a seu favor e relançou o produto com o nome de *Coca-Cola Classic*, assim os consumidores teriam certeza que estariam consumindo a bebida a qual eles estavam habituados e tinham um forte apego emocional. “A paixão pela Coca-Cola apanhou-nos de surpresa”, disse o presidente da companhia na época, Don Keough.

VI. Embalagens diversificadas

No início da década de 1980 aconteceu a chegada das latinhas para dar mais opção ao consumidor. A versão das latinhas 100% recicláveis chega ao Brasil na década de 1990, facilitando o transporte e descarte da embalagem após o consumo do produto. Ao final da década de 1980 chegaram as embalagens com tampa de rosca, sendo possível guarda-las deitadas na geladeira, algo revolucionário para a época.

Em 2010, a Coca-Cola Brasil lançou a *PlantBottle* a primeira garrafa politereftalato de etileno (PET) com matéria-prima de origem vegetal da América do Sul. Após a iniciativa, a divisão brasileira se tornou pioneira no uso de materiais reciclados, criando a Crystal eco, água mineral cujo a embalagem utiliza 20% menos PET e até 30% de matéria-prima de origem vegetal.

Através da análise das estratégias utilizadas ao longo dos anos, podemos perceber que a *The Coca-Cola Company* sempre buscou por inovar em seus produtos e abordagens do mercado. Em seu histórico observamos que por muito tempo a empresa procurou trazer inovações aos seus consumidores, mas nem sempre visando suprir seus desejos e necessidades. No capítulo seguinte iremos abordar a estratégia atual adotada pela empresa e como ela passou a optar por buscar no consumidor as respostas para movimentações futuras de mercado.

5.3 Etapa 3 - Identificar mudança de posicionamento de marca em decorrência da adoção de estratégia Consumer Centric

Na etapa dois desse estudo de caso observamos como a *The Coca-Cola Company* se posicionou em diferentes períodos e utilizou de estratégias inovadoras em cada período para se destacar no mercado. Estratégias que trouxeram resultados, visto que em 2012 a empresa liderou o ranking de marca mais valiosa do mundo pelo décimo terceiro ano consecutivo, sendo desbancada por empresas de tecnologia a partir de 2013, segundo estudo realizado pela Interbrand, que utiliza em sua metodologia de cálculo três fatores: desempenho financeiro, influência da marca na escolha do consumidor e poder de marca em cobrar preços premium e gerar lucros (GLOBO, 2013).

Kotler (2000), afirma que “mesmo com uma marca bem posicionada, a empresa pode precisar reposicioná-la mais tarde, quando enfrentar novos concorrentes ou mudanças nas preferências do cliente”, que é o que vem acontecendo com a Coca-Cola, em razão das mudanças nas preferências dos seus consumidores, a empresa decidiu mudar seu posicionamento ao sair da categoria de empresa majoritariamente de refrigerantes para uma empresa de bebidas completa. Para chegar nesse posicionamento a TCCC passou a adotar uma

estratégia a qual todo o portfólio tem como objetivo atender os desejos e necessidades do consumidor, chamada pela companhia de “*Consumer-Centric Brand Portfólio*”. Abaixo serão listadas as principais mudanças ocasionadas no posicionamento da companhia multinacional com a adoção da nova estratégia.

I. Uma empresa total de bebidas

Para o atual diretor executivo e *chairman* da TCCC, James Quincey, em seu discurso na *Consumer Analyst Group of New York (CAGNY) conference*, conferência do grupo de analistas de consumo de Nova York, a *The Coca-Cola Company* se tornou maior do que a sua principal marca, o refrigerante Coca-Cola, e precisa mudar o foco, saindo de ‘o que a companhia quer vender’ para ‘o que o consumidor quer comprar’ (JOURNEY, 2017).

Com a ampliação do portfólio nas categorias de refrigerantes, água, café, chás, néctares, sucos, lácteos, bebidas esportivas e bebidas vegetais, a empresa vem investindo em inovação para se desenvolver mais rapidamente nas categorias ainda pouco exploradas. No Brasil, a empresa inaugurou um centro de pesquisa e desenvolvimento dentro da sua sede, no Rio de Janeiro, com objetivo de dar agilidade ao processo de transformação.

II. Redução de açúcar do portfólio

A Organização Mundial da Saúde (OMS), recomenda que o consumo de açúcar não ultrapasse 10% das calorias ingeridas, o que gira em torno de 50g no caso de um adulto. Com base nessa recomendação, a empresa resolveu reformular seu portfólio e reduzir as quantidades de açúcar contidas, oferecendo opções com menos ou totalmente sem açúcar adicionado, porém mantendo o sabor da bebida que os consumidores já estão acostumados. Segundo a empresa, dezoito entre suas vinte maiores marcas já possuem pouco ou nenhum açúcar ou possuem uma versão de pouco ou nenhum açúcar. Globalmente, já foram reformulados quatrocentos produtos até 2018. Como forma de evitar a obesidade infantil, a empresa também possui uma política rigorosa de não comunicar para crianças menores de 12 anos em todo o mundo e incentiva a indústria a fazer o mesmo.

A Coca-Cola Brasil, passou a adotar voluntariamente desde 2009 a transparência em relação aos seus rótulos. Utilizando como padrão de rótulo os valores diários de referência no modelo internacional “*Guideline Daily Amounts*” (GDA), são impressos nas embalagens a quantidade de calorias por porção ou embalagem individual e os valores de referência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) de ingestão média de calorias por dia.

III. Redução no tamanho das embalagens

Buscando oferecer maior conveniência aos consumidores e ajudar na diminuição da ingestão de açúcar, a companhia também buscou a reformulação no tamanho das

embalagens. Foi então que surgiram as latinhas chamadas de *sleek*, com 220ml, são ideais para os consumidores que não bebem o volume todo de uma lata convencional de 350ml ou que desejam consumir menos açúcar sem deixar de apreciar o sabor dos refrigerantes.

Figura 9 – Latas *sleek* 220ml



Fonte: Coca-Cola Brasil

Em 2018, quarenta e quatro por cento dos refrigerantes da companhia já podem ser encontrados em recipientes de 250ml ou menores. No Brasil, as embalagens reduzidas já estão presentes em setenta por cento dos pontos de venda, sendo uma opção de entrada no consumo, incentivando o consumidor a experimentar a bebida, e com um preço mais acessível.

IV. Estratégia de marca única Coca-Cola

Ao longo dos anos, com estratégias voltadas individualmente para as variações de bebidas da família Coca-Cola, como a Coca-Cola Zero e Coca-Cola Light, o consumidor acabou se distanciando da Coca Cola Tradicional. Como nova estratégia adotada pela companhia, os produtos passaram a forçar na marca Coca-Cola e serem tratados como marca única, facilitando a opção de escolha do consumidor. Em 2018 foi apresentada uma única Coca-Cola, mas em duas versões para o consumidor: Coca-Cola Original e Coca-Cola Sem Açúcar. Segundo a empresa, as duas versões são o mesmo produto, o mesmo sabor, e com embalagens semelhantes, a distinção da Coca-Cola Original para a versão sem açúcar é a faixa preta com os dizeres “Sem Açúcar”, para passar a mensagem ao consumidor que tem a opção de escolha, se deseja ou não reduzir o seu consumo de açúcar.

Figura 10 – Publicidade explicando como diferenciar as embalagens de Coca-Cola Original e Sem Açúcar

OBSERVE A FAIXA PRETA E A MENSAGEM 'SEM AÇÚCAR' **AS TAMPINHAS TAMBÉM TÊM CORES DIFERENTES**



Fonte: Banco de imagens The Coca-Cola Company

V. Redesenho da marca institucional

Uma das maiores estratégias da TCCC, foi nunca mudar a logo da sua principal bebida, mantendo a conexão com seus consumidores de várias gerações. Quando fundada em 1892 por Candler, a *The Coca-Cola Company* tinha como produto apenas o refrigerante Coca-Cola, cujo o nome e desenho foram a inspiração para a criação da marca da companhia.

Como abordado, a empresa vem se reinventando, buscando cada vez mais expandir seu portfólio para outras categorias e se reposicionar para conquistar outros mercados. Entretanto, sua marca institucional ainda remetia à principal marca de refrigerante que inicialmente a inspirou, foi então que os executivos da empresa resolveram que era o momento de se reposicionar de maneira clara ao consumidor e se desconectar da imagem de uma empresa de refrigerantes, passando a comunicar de maneira visual o que já vinha sendo colocado em prática, que a *The Coca-Cola Company* é uma empresa completa de bebidas.

Figura 11 – Logo da The Coca Cola Company por 130 anos



Fonte: *The Coca-Cola Company*

A partir da decisão, foi iniciado um processo estudo nos materiais de comunicação internos e externos utilizados durante os 130 anos da companhia para que fosse criada uma tipografia única, que fosse atual e inspirada no digital, com potencial de se manter por muitos anos. Como resultado desse trabalho foi criada a TCCC *Unity* (*The Coca-Cola Company Unity*), nova fonte criada especialmente para a empresa, fortalecendo ainda mais o trabalho de branding da empresa e que é utilizada no centro da nova marca institucional.

Rapha Abreu, diretor sênior de design global da Coca-Cola, explicou o porquê da composição da nova marca institucional ao portal Meio&Mensagem:

O círculo significa falar de tempo. A interpretação é livre e pode ser de um dia, uma vida. As oito bebidas de diferentes categorias – suco, chá, refrigerante, lácteo, com e sem açúcar etc – reforçam que temos uma solução para cada momento, produtos para todos, e mostra a diversidade do portfólio. (...). É uma diretriz global que todas os países vão adaptar de acordo com seu portfólio. (Pacete, 2019).

No Brasil, a nova marca foi adaptada com a inserção de produtos do portfólio local e lançada em dezembro de 2018 com o *slogan* “A Coca-Cola Brasil é Para Todos”.

Figura 12 – Logo da The *Coca Cola Company* adaptada para a unidade no Brasil.



Fonte: Coca-Cola Brasil

VI. Mundo sem resíduos

Focada em expansão do portfólio, em entregar conveniência ao consumidor e em dar opções para que o mesmo possa escolher, a TCCC cresceu ano após ano a sua produção de plástico e, dada a sua área de alcance, impactando várias partes do planeta. A empresa sempre promoveu ações para tentar mitigar esse fator negativo ao meio ambiente, desde 1995 a empresa é a principal patrocinadora *Ocean Conservancy's International Coastal Cleanup*, o maior movimento voluntário do mundo para conservação do ambiente marinho.

Colocando o consumidor no centro da estratégia, a empresa passa a dar importância não somente em como o seu consumidor se preocupa com a quantidade de plástico consumida, mas também qual o impacto que isso causará ao planeta futuramente. Segundo relatório internacional da Fundação Ellen MacArthur (2019), que tem contribuições da ONU Meio Ambiente, a *The Coca-Cola Company* produziu três milhões de toneladas de plástico em 2017, dado que foi fornecido voluntariamente pela primeira vez na história na empresa.

Tendo ciência da sua grande contribuição para a produção mundial de plástico, a multinacional criou o programa *World Without Waste*, Mundo sem Resíduos no Brasil. Em seu

relatório anual sobre o programa, a empresa informa ter três metas ambiciosas: Fazer todas as embalagens 100% recicláveis globalmente até 2025 e usar pelo menos 50% de material reciclado nas embalagens até 2030; Coletar e reciclar o equivalente a cada garrafa ou lata que vende globalmente até 2030; Trabalhar juntos para apoiar um mundo meio ambiente saudável e livre de resíduos.

Figura 13 – Logo do programa "Mundo sem Resíduos" da *The Coca-Cola Company*



Fonte: *The Coca-Cola Company*

Também consta no relatório o progresso para alcançar a meta em 2018: 87% das embalagens da companhia já são recicláveis; 59% de latas e garrafas da empresa vendidas em 2017 foram reutilizadas, coletadas ou recicladas; e 15 milhões já foram investidos em um fundo para gerar soluções para a preservação de lixo no mar no sul e sudeste asiático.

5.4 Etapa 4 - Listar e classificar ações de acordo com composto mercadológico (4 Ps)

Após o mapeamento das principais movimentações da empresa em relação ao seu posicionamento de mercado ao adotar a estratégia *Consumer Centric*, foram mapeadas ações estratégicas relevantes que foram realizadas no mercado e classificadas de acordo com o composto mercadológico de marketing. Segue abaixo a lista de ações estratégicas identificadas.

5.4.1 Produto

- Lançamento Coca-Cola Plus Café Expresso, na categoria de refrigerantes;
- Lançamento Yas, na categoria de bebidas à base de frutas e gaseificadas;
- Lançamento *Coca-Cola Energy*, na categoria de energéticos;
- Lançamento do novo Del Valle, na categoria de sucos;
- Lançamento da linha de produtos Natural Whey, na categoria de lácteos.

5.4.2 Praça

- Abertura de *E-commerce* Coca-Cola;
- Aquisição da rede britânica de cafés, Costa Coffee;
- Execução de projeto “Coca-Cola – Loja *Smart* piloto”.

5.4.3 Preço

- Oferecer alternativa de produtos acessíveis, com menor custo para o cliente.

5.4.4 Promoção

- Execução de campanha de Natal e lançamento do aplicativo Coca-Cola Experience;
- Lançamento da campanha Coca-Cola sem açúcar e os Vingadores.

Na etapa seguinte serão abordadas em detalhes de cada uma das ações de mercado listadas, identificando seus objetivos e estratégias de mercado.

5.5 Etapa 5 - Analisar ações estratégicas relacionadas em cada composto mercadológico

Nessa etapa do estudo, foram descritas as ações estratégicas listadas e classificadas na etapa anterior.

5.5.1 PRODUTO

As ações estratégicas relacionadas ao composto de marketing de produto são caracterizadas por iniciativas que entregam valor de maneira palpável ao cliente, tendo principalmente como variáveis as características intrínsecas do produto.

I. Coca-Cola Plus Café Espresso – Categoria de refrigerantes

O Brasil foi escolhido para ser um dos primeiros mercados a receber a Coca-Cola Plus Café Espresso, uma grande aposta para a consagrada marca Coca-Cola, visando captar consumidores que gostam do sabor do refrigerante Coca-Cola, chamado de *great taste* (ótimo gosto, em tradução livre), e do café, fonte de energia. O produto promete oferecer mais energia aos consumidores graças a quantidade de cafeína em sua composição, 40% maior do que da Coca-Cola Original, foi lançado também no Japão, Austrália e Vietnã. A fórmula da bebida no Brasil foi adaptada para o gosto do consumidor brasileiro, que já é bem familiarizado com café, sendo o segundo colocado entre os países que mais consomem café no mundo, segundo a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).

A bebida também se enquadra perfeitamente no posicionamento atual da empresa: é disponibilizada na embalagem de 220ml, oferecendo conveniência, e possui 50% menos açúcar do que a Coca-Cola Original, respeitando o compromisso da empresa em oferecer opções de bebidas com baixa quantidade de açúcar.

Figura 14 – Coca-Cola Plus Café Espresso



Fonte: Coca-Cola Brasil

II. Yas – Categoria de bebidas à base de frutas e gaseificadas

Chamado de “Refrigerante 100% natural”, o Yas é uma bebida composta apenas por água com gás, suco de frutas e aromas naturais, não sendo possível sua classificação como refrigerante, pois a legislação do país considera refrigerantes bebidas que possuem açúcar ou adoçante em sua composição. Foi criado visando captar consumidores que gostam da refrescância do refrigerante, mas se preocupam com conservantes e açúcares. Disponível nos sabores Maçã & Chá Preto, Laranja & Maracujá, e Uva, a bebida é uma aposta da empresa no mercado de bebidas à base de fruta e gaseificadas para os consumidores que adoram a recrescência do refrigerante e o sabor de fruta.

O desenvolvimento da bebida, realizado no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da *The Coca-Cola Company* no México, ainda contou com uma etapa de cocriação, onde consumidores brasileiros puderam degustar e dar sua opinião sobre o produto antes mesmo de chegar, com exclusividade, ao mercado brasileiro. Disponíveis em garrafas de vidro de 250ml, Yas pode ser encontrado na região sudeste do país ou pelo e-commerce da companhia.

III. Coca-Cola Energy – Categoria de energéticos

Primeira bebida energética da marca Coca-Cola, a *Coca-Cola Energy* possui cafeína de fontes naturais, extrato de guaraná, vitamina B e sem taurina, com o sabor já conhecido do refrigerante de cola. Com versão sem açúcar e sem calorias, a bebida está disponível em latas de 250ml, no momento apenas na Espanha, Hungria e Reino Unido, tem como objetivo entrar em no mercado de energéticos, pouco explorado pela empresa, utilizando a marca forte do refrigerante Coca-Cola.

A bebida foi idealizada inicialmente para jovens adultos, entre 18 e 35 anos, que desejam uma energia extra no dia a dia agitado. A previsão de lançamento em outros mercados é 2020, mas ainda está sendo estudado pela empresa. Por ser uma categoria onde a empresa não é líder, o energético unido à marca forte da consolidada marca Coca-Cola configura um grande potencial de desenvolvimento para a empresa.

Figura 15 – Energético Coca-Cola Energy



Fonte: *The Coca-Cola Company*

IV. Novo Del Valle - Categoria de sucos

Com uma nova proposta, o novo Del Valle acompanha uma inovação da *The Coca-Cola Company* na produção de sucos naturais prontos para beber. Livre de conservantes e adoçantes, adoçada com o sabor da fruta e sucos de maçã, a bebida tem média de 78% de suco e foi lançada na garrafa PET de 900ml e, a partir de julho, na PET 250ml. Desenvolvido com o objetivo de oferecer uma opção de suco mais próximo ao natural possível e sem conservantes e açúcares.

Figura 16 – Novo Del Valle



Fonte: Coca-Cola Brasil

O produto passou por pesquisas no setor de inovação da Coca-Cola que duraram mais de um ano e tinham a intenção de desenvolver uma bebida mais próxima possível do suco feito em casa. A utilização da garrafa PET para um suco sem conservantes só foi possível graças à tecnologia *nitro hot fill*, onde a bebida é envasada quente, a vácuo e utiliza nitrogênio ao invés de oxigênio para estender a validade do produto. A utilização da PET também foi impulsionada pelo desejo do consumidor de poder visualizar a cor e consistência da bebida no momento da compra. O novo Del Valle é uma bebida exclusiva do mercado brasileiro e sua matéria-prima também é proveniente de várias regiões do país.

V. Linha Natural Whey - Categoria de lácteos

Os produtos da nova linha Natural Whey são produzidos pela Verde Campo, empresa adquirida pela Coca-Cola Brasil em 2017, como estratégia para adentrar mais uma categoria a qual não fazia parte, a de lácteos, e passou a incorporar seus produtos no portfólio da multinacional.

A linha Natural Whey é produzida com leite fresco, sem lactose, sem gordura, sem adição de açúcar, o produto é adoçado com estévia e tem alto índice proteico. Seu lançamento foi focado no digital, com ativação concentrada nas redes sociais da marca, além de ações pontuais em eventos de nutrição e esportes.

5.5.2 PRAÇA

No composto de marketing de praça são atribuídas as variáveis referentes aos meios que o produto irá chegar até o consumidor, onde estará disponível.

I. E-commerce Coca-Cola

Sabendo que as tendências futuras são de um mundo mais conectado, onde a internet é parte da vida das pessoas, a Coca-Cola Brasil deu início ao seu *e-commerce*, que hoje evoluiu para mais do que uma plataforma de vendas, uma plataforma de relacionamentos, com objetivo de proporcionar maior conveniência ao consumidor e um alto valor na experiência do cliente com produtos personalizados. A Coca-Cola ficou famosa por criar itens de decoração e colecionáveis, objetos de desejo para muitas pessoas, e que com o passar do tempo ficavam muito difíceis de encontrar. Pensando nisso, a empresa transformou seu site de compras onde um espaço onde se pode achar, além dos produtos do portfólio, vários itens licenciados, entre decoração, roupas e sapatos, até personalização de outros itens, encorajando seus clientes a presentear alguém querido.

Através do Centro de Relacionamento com o Consumidor (CRC), a área utiliza o modelo “*omnichannel*”, onde todos os canais se concentram em um só, telefone, e-mail, redes sociais e e-commerce. A ferramenta já nasceu com uma abordagem *Consumer Centric* e mentalidade de startup, buscando aprender rapidamente com os erros e buscando em *feedbacks* reais dos clientes formas de deixar a plataforma cada vez melhor.

Na América do Norte o crescimento do canal online também tem sido acelerado. Em parceria com lojas físicas, de varejo e restaurantes, a empresa tem procurado estar mais próxima do consumidor que deseja consumir seus produtos. A empresa está buscando evoluir de 6 formas: (1) Cooperação com empresas de assistentes virtuais para que seja possível pedir uma entrega de Coca-Cola por comando de voz; (2) Ação forte de marca nos meios digitais; (3) Parcerias com empresas *delivery* de comida para montagem de promoções que já incluam a bebida da Coca-Cola; (4) Desenvolvimento de compras online que podem ser coletadas em pontos de venda físicos; (5) Entrega de marcas selecionadas, do engarrafador direto ao consumidor final; (6) Construir marcas emergentes, que sejam incubadas *online*, testadas antes de ter um grande espaço de mercado.

II. Costa Coffee

Focada na expansão para outras categorias, a Coca-Cola comprou a Costa Coffee, maior rede de cafeterias do Reino Unido, considerada principal rival da Starbucks, líder do mercado. Com um investimento de mais de cinco bilhões de dólares, a TCCC segue no seu objetivo de ser uma empresa total de bebidas e passa a ter acesso à um mercado pouco explorado pela mesma, mas com grande potencial, o mercado de bebidas quentes.

A empresa já possui duas marcas de café, a Leão no Brasil e a Georgia no Japão, mas vê na Costa, e suas 4 mil lojas espalhadas no mundo, uma possibilidade de aprendizado e desafio ao ter que operar uma rede de varejo que compete diretamente com a Starbucks, que investe bastante na experiência do cliente.

III. Coca-Cola 5by20 – Loja Smart piloto

A Coca-Cola lançou o projeto 5by20 em 2010, que tem como objetivo o empoderamento econômico de 5 milhões de mulheres de sua cadeia de valor até 2020. São desenvolvidos programas que ajudam a quebrar as barreiras impostas às mulheres empresárias nos pequenos negócios. No intuito de ajudar uma dessas empresárias, a empresa resolveu criar um piloto de loja *Smart* na China, em parceria com a plataforma e-commerce JD, com objetivo de testar uma nova alternativa de ativação do ponto de venda.

O projeto foi realizado com intuito de transformar uma mercearia tradicional, em funcionamento há 10 anos, em uma loja de conveniência inteligente, disponibilizando uma solução integrada. A loja foi equipada com equipamentos de inteligência de varejo, sem uso de papel e decisões tomadas com base em dados, o *layout* é baseado em melhorar a experiência de compra do consumidor.

Figura 17 – Antes e depois da transformação da loja inteligente pela Coca-Cola China



Fonte: *The Coca-Cola Company*

A loja também conta com geladeiras que possuem inteligência artificial, sendo necessário apenas escanear um código com aplicativo instalado no celular e o pagamento é realizado. A porta da geladeira se abre e o cliente pode pegar sua bebida sem se preocupar em

pegar filas. A proprietária da loja também recebeu treinamento para se adequar ao novo modelo da loja e aumentar seus lucros através da nova proposta. A loja é um exercício contínuo com uma abordagem experimental para desenvolver o aprendizado nessa área. A Coca-Cola também vem estudando a parceria com outras empresas para desenvolver ainda mais o projeto.

5.5.3 PREÇO

No composto mercadológico de preço buscou-se mapear ações baseadas em estabelecimento de preço. Como líder de mercado e com foco em diferenciação, a *The Coca-Cola Company* pratica uma política de preços adequada a cada região em que atua, porém majoritariamente com preços *Premium*.

I. Produtos Acessíveis

Buscando atender um público com renda menor, a TCCC passou a realizar algumas ações estratégicas por meio de produtos que visam proporcionar preços mais acessíveis aos consumidores, uma dessas iniciativas foi a garrafa retornável universal de dois litros. Embora tenha um apelo também ecológico, para a diminuição da utilização de plástico descartável, a garrafa surge como opção mais barata e acessível, utilizada de forma estratégica em mercados emergentes e com renda per capita menor, como Brasil e Índia.

A dinâmica da garrafa universal retornável no Brasil funciona da seguinte maneira: o consumidor leva a garrafa vazia ao ponto de venda e escolhe entre as marcas Coca-Cola, Coca-Cola sem açúcar e Fanta, nos sabores laranja, uva e guaraná. Em mercados regionais, como no Maranhão, no Brasil, também se encontra disponível o guaraná regional Jesus na embalagem retornável. A embalagem é 30% mais barata que a versão descartável de PET 2L, proporcionando a oportunidade de aquisição de forma mais barata por parte dos consumidores.

Figura 18 – Garrafa universal retornável



Fonte: Coca-Cola Brasil

Outra alternativa de preço acessível tem sido utilizada nas embalagens menores. Na Índia aconteceu o lançamento da garrafa de 250ml, *PlantBottle*, utilizando menos PET e possibilitando um preço mais acessível. A nova alternativa ficou conhecida como conhecida como *Affordable Small Sparkling Package* (em tradução livre significa: embalagem de bebida gasosa pequena e de preço acessível), ou “ASSP”.

5.5.4 PROMOÇÃO

Os investimentos da *The Coca-Cola Company* em promoção sempre fizeram parte da sua história. Referência quando se trata de campanhas publicitárias, a empresa foi a marca mais eficaz do mundo em 2019, segundo o ranking da Effie Index (2019). Abaixo, algumas das campanhas e promoções realizadas com base na nova estratégia da empresa.

I. Festa de Natal e o aplicativo Coca-Cola Experience

O Natal é um dos momentos mais especiais para a Coca-Cola. As campanhas de Natal da empresa são sempre esperadas e populares, conquistando os consumidores nessa época do ano através do apelo emocional. No Brasil, na campanha de Natal de 2018, a empresa proporcionou a volta do famoso urso polar e sua família, que completaram vinte e cinco anos desde a primeira aparição nas campanhas de natal da empresa.

Com o objetivo de proporcionar uma experiência diferenciada ao consumidor, além de aumentar seu envolvimento com a marca, incluir o digital à sua convencional campanha de Natal, a empresa lançou um aplicativo de realidade aumentada para promover as embalagens Coca-Cola Original e Coca-Cola sem açúcar temáticas de 310ml, 350ml, 2L e 3L que estampavam os ursos polares. Ao abrir o aplicativo no celular e apontar a câmera para a embalagem, que trazia um episódio diferente para cada tamanho, uma “porta” se abria na tela e aparecia o urso polar e sua família aproveitando momentos juntos, sempre com a bebida por perto.

Figura 19 – Latas de Coca-Cola com a campanha temática de natal



Fonte: Coca-Cola Brasil

Cada episódio continha uma mensagem através dos títulos “Se não consegue, peça ajuda”; “Quando um fala, o outro escuta”; “Caravanas de Natal”; e “Na ceia, todos participam”. A campanha provocou reações positivas em adultos e crianças, e o aplicativo obteve mais de um milhão de *downloads* na plataforma de aplicativos do Google, a Play Store.

II. Coca-Cola sem açúcar e os Vingadores

Em 2019 aconteceu o lançamento do filme “Vingadores: Guerra Infinita”, que marcou os dez anos do universo cinematográfico da Marvel, sendo um dos filmes mais esperados do ano, já alcançou a marca de segunda maior bilheteria mundial da história do cinema, segundo o site Box Office Mojo. Em parceria com o estúdio, a TCCC lançou uma edição limitada de Coca-Cola sem açúcar em 56 países que estampava doze personagens do filme, incluindo Homem de Ferro, Capitão América, Hulk, Thor, Viúva Negra, Gavião Arqueiro, Máquina de Combate, Homem-Formiga, Capitã Marvel, Nebulosa, Rocky e Thanos.

É a segunda vez que a Coca-Cola e a Marvel Studios realizam uma campanha com estratégia de *cobranding*, quando duas marcas se unem para fazer uma ação, a primeira campanha foi realizada em 2016 para divulgar a mini lata. Dessa vez, guiada por seu objetivo de desenvolver as bebidas sem açúcar, a Coca-Cola sem açúcar foi a marca escolhida para estampar os heróis, disponíveis nas embalagens de latas de 220ml, 350ml e garrafa PET de 600ml. Também foram lançados sete copos colecionáveis temáticos com a estampa dos Vingadores que poderiam ser adquiridos ao comprar uma certa quantidade de latas.

Figura 20 – Latas de Coca-Cola sem açúcar com a campanha Coca-Cola Vingadores



Fonte: Coca-Cola Brasil

Inspirados no sucesso da campanha de Natal, a empresa também trouxe o digital para essa campanha. Foram lançadas 4 animações com o tema filme no aplicativo da Coca-Cola, que passou a se chamar Coca-Cola Experience, e também podem ser visualizados apontando a câmera do celular e escaneando a lata temática.

5.6 Considerações

Neste capítulo, foram apresentadas as aplicações das etapas presentes na metodologia proposta, seguindo o passo a passo antes proposto, de maneira que o estudo de caso se mostrou satisfatório no que diz respeito à execução das atividades.

Na primeira etapa desse estudo de caso, ocorreu a apresentação da empresa, sendo descritas suas principais informações, pertinentes para entender como a empresa funciona e quais as variáveis características do negócio. Foi descrito a área de atuação e funcionamento da cadeia de valor, bem como objetivos futuros. Na segunda etapa abordou-se o histórico da empresa, destacando seu posicionamento ao longo dos anos e estratégias utilizadas, destacando os fatos históricos ocorridos que influenciaram na posição atual da empresa.

Na terceira etapa, foram levantadas, descritas e explicadas as principais mudanças ocorridas no posicionamento estratégico da multinacional em decorrência da mudança na estratégia principal da empresa e como a marca consolidada precisou realizar alterações em sua marca centenária para se aproximar do seu consumidor.

Na quarta etapa da execução do trabalho, foi possível visualizar as ações estratégicas executadas e como são dispostas no composto mercadológico (4 Ps). Na quinta e última etapa foram explicadas as ações estratégicas listadas na etapa anterior, os detalhes de sua execução e seus objetivos.

O próximo, e último capítulo, abordará as conclusões do trabalho, bem como as recomendações para trabalhos futuros e considerações finais.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões alcançadas com a execução do estudo de caso. Serão abordadas também recomendações para trabalhos futuros e considerações finais sobre este trabalho.

6.1 Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de reposicionamento de marca de uma empresa de bebidas não alcoólicas líder de mercado no mundo, diante da mudança de padrões de consumo e hábitos da sociedade, e a estratégia Consumer Centric adotada pela mesma. O trabalho teve seu objetivo atingido ao final do capítulo 5, quando foi possível mapear e conhecer as ações estratégicas realizadas pela empresa e que foram guiadas pelo reposicionamento da marca nas quatro variáveis do composto mercadológico. Reposicionamento esse que foi embasado pela adoção da estratégia *Consumer Centric*, estratégia que coloca o consumidor no centro do negócio e faz movimentações de acordo com suas necessidades e desejos.

O estudo de caso abordou em sua fundamentação dois principais temas: O consumidor e a estratégia e gestão de marca. No capítulo abordado sobre o consumidor foi possível identificar as mudanças ocorridas nos hábitos de consumo da sociedade na fase atual, bem como suas preferências e tendências que guiarão a mudança da sociedade como vivemos hoje. Foi possível também compreender como se encontra a fase atual da indústria de bebidas não alcoólicas e de refrigerantes, visto que são temas importantes para compreensão das movimentações apresentadas na execução do estudo de caso. Já no capítulo sobre estratégias e gestão de marca, foram abordadas definições de estratégia, marketing, estratégias de marketing, estratégia *consumer centric* e gestão de marca, com objetivo de transmitir um conceito mais acadêmico e rico, visando um melhor entendimento na execução do estudo de caso.

A construção do método proposto levou em consideração os conceitos aprendidos na fundamentação teórica, principalmente na importância do composto mercadológico para a execução das estratégias elaboradas com objetivo de atingir determinadas posições de mercado estabelecidas como metas pela empresa estudada. O método proposto foi satisfatório para que se pudesse alcançar todos os objetivos estabelecidos no início do trabalho.

O primeiro objetivo específico estabelecido foi apontar os impactos gerados na gestão da marca com a adoção da estratégia centrada no consumidor. Os impactos e mudanças que ocorreram na marca, como também no seu posicionamento, após a mudanças de estratégia,

foram explorados na etapa 3, onde conheceu-se a nova marca institucional da empresa, inspirado que ela tem a oferecer para atender os desejos do seu consumidor, e como a mesma passou a se posicionar sobre diferentes temas, como redução no consumo de açúcar, produtos mais acessíveis e redução no uso de plástico.

O segundo objetivo específico foi de relacionar e analisar as ações estratégicas realizadas para o reposicionamento da marca de acordo com o composto mercadológico, atingido nas etapas 4 e 5 da execução do método. Foi possível mapear ações estratégicas nos 4Ps do composto mercadológico (Produto, Praça, Preço e Promoção), sendo possível identificar como a empresa colocou em prática seu posicionamento e agiu em cada variável do composto mercadológico para que a estratégia chegasse de forma eficaz até o consumidor final.

E o terceiro e último objetivo específico estabelecido foi estudar a aplicação da estratégia de *Consumer Centric* (centrada no cliente) em uma empresa multinacional. Este primeiro objetivo específico foi atingido com a execução das etapas 2, 3 e 4, pois foi possível visualizar o posicionamento histórico da empresa ao longo dos seus anos de existência, focada no que a empresa queria vender aos seus clientes, depois identificar as mudanças de posicionamento ocorridas com a adoção da estratégia centrada no cliente, onde a empresa se preocupava com o que os seus clientes precisam e desejam e por último foi possível visualizar uma aplicação prática através das ações realizadas pela *The Coca-Cola Company*. O objetivo foi atingido através da visualização prática da aplicação da estratégia.

Com a conclusão do estudo de caso observou-se de maneira metodológica e prática como ocorre o desdobramento de uma estratégia central de movimentação da empresa até seu último ponto de contato, o consumidor. Com a adoção da estratégia voltada para o consumidor, a empresa desenvolveu uma alta sensibilidade às mudanças que ocorreram, e continuam ocorrendo, no comportamento do consumidor, e endereçou ações de mercado a fim de se conectar com o cliente por meio de seus novos hábitos e então alavancar seus resultados. Observou-se também como, a construção e gestão de uma marca são importantes em todo o desenho da estratégia da empresa, mantendo a empresa lucrativa e relevante por muito tempo, visto que a antiga identidade visual se manteve forte por anos, e que poderá abrir novas oportunidades, através da identidade visual nova, externando para o consumidor um reflexo das mudanças que já vem sendo feitas internamente.

Como conclusão deste trabalho, pode-se dizer que o mesmo se mostrou efetivo diante das dúvidas levantadas e apresentadas, além de poder contribuir para o conhecimento de novas estratégias que estão sendo utilizadas no mercado. Recomenda-se uma revisão futura do trabalho para verificar a efetividade das ações realizadas e reposicionamento da marca.

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se um estudo mais profundo da performance financeira, que pode sofrer alterações significativas na saúde financeira da empresa, acarretada pelas mudanças que ocorreram nos últimos anos na indústria.

Ademais, apesar de esta ser uma empresa tradicional, com imagem consolidada, com presença global e ótimo exemplo na aplicação e execução de estratégias, empresas de outros ramos podem gerar um ponto de vista interessante para aplicação e comparação.

REFERÊNCIAS

- APPLE ultrapassa Coca-Cola para se tornar marca mais valiosa do mundo. **O Globo**. 30 setembro 2013. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/apple-ultrapassa-coca-cola-para-se-tornar-marca-mais-valiosa-do-mundo-10202042>>. Acesso em: 26 maio 2019.
- ABIR. **Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas**. Disponível em: <<https://abir.org.br/o-setor/dados/>>. Acesso em: 20 abril 2019.
- AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION), 2013, disponível em <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>>. Acesso em: 30 abril 2019.
- ANGUS, ALISON; WESTBROOK, GINA. **Top 10 global consumer trends for 2019**. Euromonitor International, 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 279 p. São Paulo: Almeida Brasil, v. 83, p. 3322.3222, 2011.
- BOX OFFICE MOJO. **Avengers Endgame**. 2019. Disponível em <<https://www.boxofficemojo.com/movies/?id=marvel2019.htm>>. Acesso em: 6 junho 2019
- COCA-COLA JOURNEY. **Annual Sustainability Reports 2015 - 2018** – disponível em: <<https://www.coca-colacompany.com/stories/sustainability-reports>>. Acesso em: 8 maio 2019.
- COCA-COLA JOURNEY. **Relatório de Sustentabilidade 2017** – disponível em: <<https://www.cocacolabrazil.com.br/content/dam/journey/br/pt/private/pdfs/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2017.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2019.
- COCA-COLA JOURNEY. **Princípios e Valores**. Disponível em: <<https://www.cocacolabrazil.com.br/sobre-a-coca-cola-brasil/principios-e-valores>>. Acesso em: 8 maio 2019.
- COCA-COLA JOURNEY. **Quincey at CAGNY: 'We Are Going to Be a Total Beverage Company'**. Disponível em: <<https://www.coca-colacompany.com/stories/quincey-at-cagny-we-are-going-to-be-a-total-beverage-company>>. Acesso em: 2 junho 2019.
- COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & design: identidade no varejo**. Rio de Janeiro: Rio Brooks, 2002.
- DELOITTE TOUCHE. **Customer centricity: Embedding it into your organisation's DNA**. 2014.
- ENVIRONMENT, ONU. **New Plastics Economy global Commitment**. 13 março 2019. Disponível em: <<https://newplasticseconomy.org/assets/doc/GC-Spring-Report.pdf>> Acesso em: 30 maio 2019.

FEDERAL, Brasil Senado. **Código civil e normas correlatas**. 2017. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/533814/cdc_e_normas_correlatas_2ed.pdf>. Acesso em 30 março 2019.

GAMBLE, JOHN E.; THOMPSON, ARTHUR A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo, SP: McGraw Hill, 2012, 349 p.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na Engenharia de Produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GFK 2017. **Tendência de consumo para uma vida saudável**. Disponível em: <https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/BR/documents/APAS_Show_coletiva_GfK_completo.pdf>. Acesso em: 15 abril 2019.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

HEALTH ORGANIZATION, WORLD. **Information note about intake of sugars recommended in the WHO guideline for adults and children**. Disponível em:<http://www.asbran.org.br/arquivos/sugar_intake_information_note_en.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019

KANTAR. **Brand Footprint report, the new FMCG ranking is out**. 2019. Disponível em: <<https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Brand-Footprint-report,-the-new-FMCG-ranking-is-out>>. Acesso em: 30 maio 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing: Análise. Planejamento, Implementação e controle**, v. 5, 1998.

KOTLER, PHILIP; KARTAJAYA, HERMAWAN; SETIAWAN, IWAN. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Sextante, 2017.

KOTLER, PHILIP. KELLER, KEVIN LANE. **Administração de marketing**: 14a edição. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candida;

RODRIGUES, MARIA RAMOS ALAMBERT. **Gestão e estratégica**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2012, 204 p.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MASCARAQUE, MARIA. **Top 5 Trends in Health and Wellness**. Euromonitor International, 2018. Disponível em: <https://go.euromonitor.com/white-paper-health-wellness-2019-top-5-trends.html>. Acesso em: 10 maio 2019.

MARTINS, JOSÉ ROBERTO. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.

NIELSEN, INSIGHTS. **4 fatores essenciais que movem o mercado de bebidas**. 17 jul 2016. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/4-fatores-essenciais-que-movem-o-mercado-de-bebidas.html>. Acesso em: 20 abril 2019.

NIELSEN. **CONSUMER BY NUMBERS. Desvendado o consumidor brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/br/docs/consumer-by-numbers-mar19.pdf>. 2019. Acesso em 10 maio 2019.

NIELSEN. **Soluções. Decisões de compra**. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/pt/solutions/capabilities/purchase-decisions.html>. 2019. Acesso em 10 maio 2019.

PACETE, LUIZ GUSTAVO. **Mudança de logotipo da Coca-Cola Company teve toque brasileiro**. Meio&Mensagem. 7 janeiro 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/01/07/mudanca-de-logotipo-da-coca-cola-company-teve-toque-brasileiro.html>. Acesso em: 5 junho 2019

PAIXÃO, MÁRCIA VALÉRIA. **A influência do consumidor nas decisões de marketing**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRIDE, W.; FERREL, O. **Marketing Conceitos e Estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PWC. **Experience is everything: Here's how to get it right**. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>. 2018. Acesso em: 09 maio 2019.

REIS, L.G. **Produção de Monografia da Teoria a Prática**, Brasília: Senac DF, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry; SOCIAL, **Pesquisa. métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITT, BERND H. **Marketing experimental: suas empresas e suas marcas conquistando o sentir e o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes.** São Paulo: Nobel, 2002.

SERASA EXPERIAN. **Número de novas empresas no primeiro semestre é o maior desde 2010 e setor de alimentação lidera o ranking, revela Serasa.** Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-novas-empresas-no-primeiro-semester-e-o-maior-desde-2010-e-setor-de-alimentacao-lidera-o-ranking-revela-serasa>>. Acesso em: 17 abril 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2001.

SLACK, NIGEL. CHAMBERS, STUART; JOHNSTON, ROBERT. **Administração da Produção.** Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STATISTA, AVAILABLE. **The statistics portal. Soft Drinks 2019.** Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/20020000/100/soft-drinks/worldwide>>. Acesso em: 30 março 2019

STATISTA, AVAILABLE. **The statistics portal. Carbonated Soft Drinks 2019.** Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/20020100/115/carbonated-soft-drinks/brazil#market-globalRevenue>>. Acesso em: 30 março 2019

YANAZE, MITSURU HIGUCHI ET AL. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert K. **Pesquisa estudo de caso-desenho e métodos.** 1994.

XAVIER, Juarez Tadeu De Paula. **Marketing: fundamentos e processos.** IESDE BRASIL SA, 2016.