

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

**GRASIELLE SANTIAGO CABRAL** – grasiellescabral@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

**MAXWEEL VERAS RODRIGUES** – maxweelveras@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

**Área:** 7. GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

**Sub-Área:** 7.4 - GESTÃO E ESTRATÉGIA DE MERCADOS E PRODUTOS

**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. 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 DESCRITIVO E APRESENTADA EM FORMA DE ESTUDO DE CASO. 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-chaves:** ESTRATÉGIA; CONSUMER CENTRIC; REPOSICIONAMENTO DE MARCA.

# CONSUMER CENTRIC STRATEGY: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL OF NON-ALCOHOLIC BEVERAGES

**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 DESCRIPTIVE OBJECTIVE AND PRESENTED IN THE FORM OF A CASE STUDY. 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.*

## 1. Introdução

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. 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 seus consumidores? Este artigo tem como objetivo 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.

## 2. Fundamentação teórica

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.

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”. 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)

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.

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 destruição 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.

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.

## 2.1. Branding

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. 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. Mudança de posicionamento de marca em decorrência da adoção de estratégia Consumer Centric

I. Uma empresa total de bebidas: Para o atual diretor executivo e chairman da TCCC, James Quincey, a The Coca-Cola Company (TCCC) 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.

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. 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. Em 2018, quarenta e quatro por cento dos refrigerantes da companhia já podem ser encontrados em recipientes de 250ml ou menores.

IV. Redesenho da marca institucional: 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. 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”.

V. Mundo sem resíduos: 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.

#### **4. Análise de ações estratégicas relacionadas em cada composto mercadológico**

##### **4.1 PRODUTO**

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 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.

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, a bebida é uma aposta da empresa no mercado de bebidas à base de fruta e gaseificadas. 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.

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.

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. Desenvolvido com o objetivo de oferecer uma opção de suco mais próximo ao natural possível e sem conservantes e açúcares. 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.

Linha Natural Whey - Categoria de lácteos: 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.

## 4.2 PRAÇA

E-commerce Coca-Cola: 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. 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.

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. 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.

Coca-Cola 5by20 – Loja Smart piloto: 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.

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.

### 4.3 PREÇO

Produtos Acessíveis: Buscando atender um pública 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.

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”.

### 4.4 PROMOÇÃO

Festa de Natal e o aplicativo Coca-Cola Experience: 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. Ao abrir o aplicativo no celular e apontar a câmera para as embalagens da promoção, que traziam 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.

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.

Coca-Cola sem açúcar e os Vingadores: 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 Vingadores: Guerra Infinita. Guiada por seu objetivo de desenvolver as bebidas sem açúcar, a Coca-Cola sem açúcar foi a marca escolhida para estampar os heróis. Também foram lançados sete copos colecionáveis temáticos com a estampa dos Vingadores que poderiam ser adquiridos ao comprar uma certa quantidade de latas.

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. 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 4, 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.

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, inspira do 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. 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. Visualizou-se o posicionamento histórico da empresa aos longo dos seus anos de existência, focada no que a empresa queria vender ao 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.

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.

## Referências

- JOURNEY, COCA-COLA. Annual Sustainability Reports 2015 - 2018 – disponível em: < <https://www.coca-colacompany.com/stories/sustainability-reports>>. Acesso em: 8 maio 2019.
- JOURNEY, COCA-COLA. Relatório de Sustentabilidade 2017 – disponível em: < <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/private/pdfs/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2017.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2019.
- DELOITTE TOUCHE. Customer centricity: Embedding it into your organisation's DNA. 2014.
- 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.
- 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](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/BR/documents/APAS_Show_coletiva_GfK_completo.pdf)>. Acesso em: 15 abril 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 Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

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.

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

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