

## SEMPRE COCA-COLA: ANALISANDO OPORTUNIDADES PARA MANTER FORÇA NO PDV

Andréa Celeste Montini Antonacci

Data de submissão: 15/07/2021.

Data de aprovação: 03/08/2021.

### Resumo

Coca-Cola consolidou sua marca com sólida trajetória no mercado, tendo como principal produto o refrigerante. É referência em execução no ponto de venda com ações inovadoras. Mas, nos últimos tempos, enfrenta queda no consumo de refrigerante, especialmente pela busca dos consumidores por bebidas mais saudáveis. A proposta do caso de ensino é gerar reflexão sobre a manutenção da presença de Coca-Cola nos pontos de venda diante deste cenário. Utiliza a metodologia inovadora adotada pela Academia Seara (Escola Germinare), tem como referência trabalhar Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação para a marca, perpassando os eixos de *Marketing*, Comercial, Produto e *Supply*.

**Palavras-chave:** Coca-Cola; Execução ponto de venda; Comportamento consumidor.

### Abstract

Coke consolidated its brand with a solid trajectory in the market, having as its main product the soft drink of the same name. It is a reference in retail's execution, with constant innovative actions. But, in recent times, it has faced a drop in soda consumption, especially as consumers seek healthier drinks. The purpose of the teaching case is to generate reflection on the maintenance of the presence of Coca-Cola at points of sale in view of this scenario. It uses the innovative methodology adopted by Academia Seara (Germinare School), its reference is to work on Diagnosis, Strategy and Action Plan for the brand, covering the axes of Marketing, Sales, Product and Supply.

**Keywords:** Coke; retail's execution; consumer behavior.

### 1. O Caso de Ensino

Mês: fevereiro. Ano: 2021. A Coca-Cola divulga seus resultados referentes ao último trimestre de 2020, que revelam queda de 29% em relação ao mesmo período de 2019 (lucro líquido de US\$ 1,42 bilhão). Essa queda não foi maior graças ao crescimento do consumo no Brasil, China e Nigéria e, especificamente, crescimento de 2% na América Latina, número bastante conduzido pelo mercado brasileiro (2021, dados sites Exame.com e Mercado e Consumo).

Os resultados refletem os desafios enfrentados pela empresa, como a mudança de comportamento de consumo, especialmente capitaneada pelo maior interesse na saudabilidade dos produtos. Uma redução comprovada por pesquisas, como a que está

disponível no site ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas), que revelou redução no consumo per capita de refrigerante pelos brasileiros de 70 litros, em 2016, para 60,2, em 2019.

Um desafio e tanto, mesmo para uma marca ícone. A empresa tem 125 anos de atuação, sendo uma das mais sólidas do mercado. Coca-Cola está na cabeça dos consumidores: com quase 80 anos no Brasil, integrou por 25 vezes a categoria Top do Top (criada em 1993 para laurear a primeira marca que vem à mente de consumidores) da pesquisa *Top of mind* (prêmio tradicional de lembrança de marca). Coca-Cola é líder em bebidas no Brasil e no mundo, e dona de um portfólio de 150 produtos que se dividem em nove categorias: água, café, chás, refrigerantes, néctares, sucos, lácteos, bebidas esportivas e à base de proteína vegetal.

Atingir tal patamar não se deu por mero acaso do destino, sua história começa ainda no século XIX, 1886, quando o farmacêutico da cidade de Atlanta (EUA), John Styth Pemberton, criou uma bebida que se tornaria um dos mais emblemáticos símbolos americanos e do século XX (informações para a elaboração do histórico da empresa coletadas a partir de seu site institucional e do blog Mundo das Marcas e apresentadas na seção “Referências”).

De um produto de cor caramelo, que incluía extrato de noz de cola, um estimulante com alto teor de cafeína, além de extrato de folhas de coca, com o propósito inicial medicinal, que buscava suavizar dores de cabeça, quando misturado à água gasosa, tornava-se uma bebida saborosa e refrescante para os clientes. A opção pela cor vermelha era decorrente da coloração dos pequenos barris de madeira em que o xarope era condicionado. A sua tipografia, praticamente a mesma desde sua origem, é a caligrafia do contador de Pemberton. É importante destacar que poucos anos depois de seu surgimento, a The Coca-Cola Company, além de uma ampla cobertura de atuação norte-americana, já exportava seu produto para Cuba, Porto Rico e França, entre outros países.

No Brasil, sua história começa a ser contada a partir da década de 1940. Desembarcando em 1942, em Recife, e, no ano seguinte, a empresa inaugurou sua primeira fábrica em São Paulo. É importante destacar, conforme sinaliza a própria empresa, que os brasileiros adquiriram pouco a pouco o hábito de tomar bebidas geladas. Na década seguinte (1950), com o começo do processo modernizador do Brasil e posterior surgimento de uma sociedade de consumo, é criado o slogan "Isto faz um bem", que além de perdurar por 14 anos, possibilita que a bebida seja umas das favoritas nas festas dos anos 1950 e 1960.

Entre os muitos feitos inovadores, está a implementação do conceito de vasilhame em casa e a venda em domicílio, ocorrido na década de 1950. Na década de 1970, por exemplo, é possível destacar a presença das máquinas *post-mix*, oferecendo ao consumidor a bebida feita na hora e servida em copos. É relevante observar que foi nesta fase que o desenho estratégico de comunicação começou a atrelar a bebida aos bons momentos da vida.

Na década de 1980, são observadas inovações no *design* das embalagens do produto. Sejam com o lançamento do refrigerante em lata, ou embalagens *one way* ou a tampa de rosca, que permite armazenar a bebida deitada na geladeira. E na dimensão que extrapola as características utilitaristas do produto, aparecem as versões em miniatura e colecionáveis, alçando o cliente de mero consumidor para uma dimensão fã e colecionador de um produto. Em 1992 a empresa comemorou os 50 anos de atividade no Brasil. Desde sua chegada até os dias atuais, é importante destacar os feitos, como a ampliação de portfólio. Importante observar ainda a intensa comunicação mercadológica, construindo ao longo das décadas um vínculo não apenas com seus consumidores, mas com sociedades, culturas e tradições, a ponto, por exemplo, de reescrever as cores do Natal (associando a imagem do Papai Noel ao vermelho da marca).

Outro item que merece destaque é a capilaridade de atuação no que compete à cadeia logística do produto. Para isso, segundo o Blog Logística, a Coca-Cola FEMSA (empresa responsável pela marca na América Latina) destina até 65% do orçamento total para a logística e tem cerca de 40% dos seus colaboradores nesta área (2017).

Trazido um pouco sobre o contexto e história da marca, vamos investigar o que tem sido feito por Coca-Cola para lidar com as adversidades enfrentadas atualmente no mercado. Em setembro de 2020, a Coca-Cola coloca no ar uma nova plataforma com o propósito de estreitar relacionamento com consumidores e canais de venda. Em texto presente no site da empresa, há a declaração de Poliana Sousa, vice-presidente de Marketing da Coca-Cola Brasil: “Nosso grande objetivo é criar uma experiência digital única para a Coca-Cola, em um espaço que centralize todas as nossas promoções. Agora oferecemos uma interface de relacionamento contínuo com a marca (...)” (BRAVO, 2020).

Essa iniciativa da marca faz parte de uma ação que inclui oferta de combos de produtos, com itens de outras empresas, como McDonald’s, Bob’s, Subway e Habib’s, agregando ainda varejistas de pequeno porte, afetados fortemente pela pandemia global do coronavírus (por meio de resgate de pontos e troca por refrigerantes de graça nestes canais). Uma tacada mirando ação social (para movimentar e contribuir com pequenos negócios, como padarias, lanchonetes e pequenos varejos, denominados de vizinhança), ação ambiental (projeto Mundo sem Resíduos, com logística reversa para reúso de embalagens, por meio da Garrafa Virtual, com cadastro no site em que consumidores podem resgatar até três vasilhames digitais para uso nos PDVs) e experiência de consumo.

Para o ano de 2022, a Coca-Cola planeja lançar globalmente novas embalagens para o seu portfólio de refrigerantes. As mudanças incluirão alteração do logo para a parte superior e *design* simplificado, para isso é importante que a área de Supply Chain esteja totalmente engajada com o projeto e tenha o consumidor como parte importante neste processo. A marca pretende dar foco para sua linha denominada “Sem Açúcar”, que apresentou ampliação durante a pandemia e, segundo James Quincey, CEO global da companhia, deverá ser carro-chefe na estratégia de retomada de crescimento. Além de ganhar uma nova identidade visual, o produto também recebeu uma nova receita e já está presente na Europa e América Latina desde fevereiro de 2021. Devido a essa mudança, foi criada a campanha “Melhor Coca do mundo” (ou “best Coke ever?” em inglês), convidando o consumidor a experimentar e debater antes da resposta à pergunta. A linha “Sem Açúcar” está em consonância com o que almejam consumidores mais jovens (gerações Y e Z): uma alternativa de se manter consumindo Coca-Cola, mas de uma maneira considerada mais saudável por eles.

No Brasil, a marca deu início, em setembro de 2019, a um projeto-piloto de venda e comunicação com varejistas por meio de um robô com uso do aplicativo *WhatsApp*. Além de venda, os varejistas podem utilizar o canal para solicitar emissão de notas fiscais e conserto em geladeiras cedidas pela marca aos PDVs (site Mobile Time, texto de 12/08/2020). O piloto se consolidou e, no final de 2019, já estava presente atendendo 10 mil pontos de venda. Com a pandemia, este número saltou para 350 mil (regiões Norte, Nordeste e as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro), de um total de 1 milhão que comercializam Coca-Cola. São cerca de 2,5 mil pedidos por dia e R\$ 2 milhões em vendas.

Alinhada com a questão digital, os sites Meio&Mensagem (09/07/2019) e Start.se (04/11/2019) informam que a Coca-Cola Brasil lançou programas de inovação aberta voltados a start-ups (empresas emergentes) denominados Beyond Execution, na busca de soluções para sua execução comercial.

Este é o cenário atual de Coca-Cola. Mudança no comportamento dos consumidores em relação a refrigerantes, pandemia e impacto nos canais de venda. Ao mesmo tempo, a fase é de reformulação de Coca-Cola com menos açúcar, e criação de novas formas de se

relacionar com consumidores e comercializar seus produtos. Diante deste contexto, é possível suscitar: qual é a relevância do ponto de venda tradicional para a Coca-Cola? Além das iniciativas apresentadas, o que mais pode ser pensado para evitar perda de espaço no ponto de venda e para gerar impacto nos compradores? Mesmo sendo referência em logística e destinando grande parte do orçamento para esta frente, quais ameaças podem ser encontradas por Coca-Cola? Diante da adequação do produto para a demanda de saudabilidade dos consumidores, é possível explorar e comunicar melhor os novos atributos e benefícios no ponto de venda?

## 2. Notas de Ensino

### 2.1 Dos objetivos educacionais e aportes teóricos

Para Ramos (2010), a vantagem competitiva de uma marca depende de sua presença no ponto de venda. Já segundo Blessa (2010), as compras por impulso dependem muito das ações de *merchandising*, possibilitando ainda a ampliação da média de vendas, fidelização de consumidores e atração de novos compradores. Conforme questionamentos suscitados anteriormente, recomenda-se aos educadores apresentarem tais colocações teóricas para refletirem com estudantes sobre a presença e liderança da marca no ponto de venda, considerando os desafios atuais do mercado.

O caso de ensino pode ser aplicado para estudantes de graduação e cursos técnicos em administração, com execução em sala já realizada junto a alunos do sétimo ano do Ensino Fundamental (Escola Germinare, primeiro trimestre de 2021). Utiliza da metodologia inovadora adotada pela Academia Seara (Escola Germinare), tendo como referência trabalhar Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação para a marca. Em Diagnóstico, os estudantes podem empreender investigações (pesquisas primárias e secundárias), realizando ainda análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT). Na sequência, podem ser convidados a estruturarem uma estratégia com foco na execução de Coca-Cola no ponto de venda, considerando ainda os desafios da marca. Por fim, traçam planos de ações com o objetivo de colocarem em prática a estratégia traçada. Ressalta-se a relevância de considerar os eixos de Marketing, Comercial, Produto e Supply para elaboração de Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação, afinal são frentes relevantes para a construção de planos de marca, independentemente do foco do desafio (seja ele execução, crescimento, posicionamento, etc.).

Não é outra a função do Caso de Ensino nos cursos de administração, senão a de se constituir como material referência para aplicação em sala de aula, visando contribuir para uma melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico ou superior (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021).

### 2.2 Recomendação de atividades pedagógicas a serem desenvolvidas

As atividades propostas são:

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
----------------------	--------	-------------------	--------------------

1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino 2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes 3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso.	1) 1 aula 2) 2 aulas 3) 8 aulas (2 aulas por eixo: Comercial, Marketing, Produto e Supply Chain)
4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia 5) Elaboração da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos.	4) 1 aula 5) 3 aulas
6) Definição e construção das ações	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	6) 8 aulas (2 aulas por eixo: Comercial, Marketing, Produto e Supply Chain)

Fonte: Autores, 2021.

### 2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

O papel do professor é principalmente o de mediar e orientar os estudantes em suas atividades. É papel relevante do educador auxiliar os estudantes em suas pesquisas, em busca de fontes relevantes e aderentes aos desafios enfrentados pela marca, bem como a, no caso de necessidade de elaboração de pesquisa primária, elaborarem questionário com perguntas pertinentes e que auxiliem no Diagnóstico. É igualmente importante auxiliar os estudantes na elaboração de possíveis cenários vivenciados pela marca, considerando ainda a complexidade dos negócios. Professores devem ainda atuar de forma propositiva, incitando os estudantes com questionamentos realistas e aplicados ao cenário da marca. Devem ainda dar *feedbacks* em todas as etapas (Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação), considerando o máximo possível alinhamento com DRE (Demonstração do Resultado do Exercício). Afinal, para traçar um plano para uma marca é fundamental considerar seus resultados financeiros e possibilidades de melhorias neste sentido.

### 3. Referências

AGUIAR, G. **Coca-Cola muda embalagens às vésperas de divulgar resultados de 2021**. EXAME, publicado em 19/04/2021. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/coca-cola-muda-embalagens-as-vesperas-de-revelar-resultados-de-2021/>>. Acesso em

10/07/2021.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BLOG LOGÍSTICA. **Exemplo de logística: Coca-Cola**. Disponível em: <<https://www.bloglogistica.com.br/mercado/exemplo-de-logistica-coca-cola/>>. Acesso em 09/07/2021.

BRAVO, Z. **Nova plataforma digital lançada pela Coca-Cola reúne vários benefícios e promoções para consumidores**. Site Coca-Cola. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/marcas/nova-plataforma-digital-lancada-pela-coca-cola-reune-varios-bene>. Acesso em 09/07/2021.

COCA-COLA Brasil. **História**.

Disponível em: <<https://www.cocacolabrazil.com.br/nossacompanhia/historia>>. Acesso em 06/07/2021.

MARKETEER. **Pandemia acelera digitalização da Coca-Cola: “Aspiramos ser o melhor parceiro on-line”**. Disponível em <[https://marketeer.sapo.pt/pandemia-acelera-digitalizacao-da-coca-cola-aspiramos-ser-o-melhor-parceiro-online#google\\_vignette](https://marketeer.sapo.pt/pandemia-acelera-digitalizacao-da-coca-cola-aspiramos-ser-o-melhor-parceiro-online#google_vignette)> Acesso em 09/07/2021.

MERCADO & CONSUMO. **Lucro da Coca-Cola tem queda de 19%**. Economia: publicado em 19/04/2021. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/04/19/lucro-da-coca-cola-tem-queda-de-19/>>. Acesso em 09/07/2021.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. **Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade**. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

MUNDO DAS MARCAS. **Coca-Cola**. Disponível em: <<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/coca-cola-always.html>>.

NEVES, E. **A Coca-Cola sofre com a rejeição de refrigerantes pelos millennials**. VEJA. Publicado em 28/08/2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/os-problemas-da-coca-cola-com-a-rejeicao-dos-millennials/>>. Acesso em 10/07/2021.

PACETE, L. G. **Coca-Cola sai em busca de projetos de inovação**. MEIO & MENSAGEM: publicado em 09/07/2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/07/09/coca-cola-sai-em-busca-de-projetos-de-inovacao.html>>. Acesso em: 06/07/2021.

PROMOVIEW. **Coca-Cola leva ao PDV o projeto #MelhorJuntos**. Disponível em: <<https://www.promoview.com.br/categoria/varejo/cocacola-leva-ao-pdv-o-projeto-melhorjuntos.html>>. Acesso em 10/07/2021.

RAMOS, M. C. **Comportamento do Consumidor: Contextos de Interação Social no consumo de cervejas**. **UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**.

Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. Dissertação de Mestrado, Seropédica, 2010.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.

REGO, R. A.; VIALTA, A.; MADI, L. F. C. Sucos industrializados e outras bebidas não carbonatadas. **Instituto de Tecnologia de Alimentos**, São Paulo: B.b. Editora: Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, 2020.

.SATARTASE. **Coca-Cola Brasil lança Beyond Execution, programa de conexão com startups**. Disponível em:

<<https://www.startse.com/noticia/conteudo-patrocinado/coca-cola-brasil-beyond-execution>>. Acesso em 09/07/2021.