

Estratégias mercadológicas de empresas transnacionais em um mercado global marcado por diferentes níveis de desenvolvimento das nações: um estudo de caso da *The Coca-cola Company**

Luciana Cantuária Lôbo¹

Selma Carvalho²

Resumo

Este trabalho buscou verificar o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países onde atuam. Para atender a esse objetivo, a pesquisa seguiu uma concepção descritivo-quantitativa, e se baseou no método de estudo de caso único da empresa The Coca-Cola Company. A metodologia adotada se baseou no cálculo do índice de correlação de Pearson entre duas variáveis: o Índice de Desenvolvimento Humano e o número de categorias de produtos comercializados em cada país onde a empresa estudada opera. Os resultados mostraram uma alta correlação positiva entre as duas variáveis consideradas. Assim, acredita-se que a principal contribuição deste trabalho é apontar para a estratégia de adequação local da organização estudada para atender as necessidades específicas da população de forma rentável em cada país, na medida em que se percebe que as novas tendências de consumo não necessariamente estão ocorrendo de forma homogênea entre as nações, notadamente entre as de alto e baixo IDH.

Palavras-chave: Empresas transnacionais. Índice de Desenvolvimento Humano. Coca-cola. Bebidas. Mercadologia.

* Recebido em 19.01.2011.
Aprovado em 01.03.2011.

¹ Bacharel em Relações Internacionais pelo UNICEUB. E-mail: lucianalobo7@hotmail.com.

² Doutora em Administração de Empresas pela FGV/EAESP. E-mail: selmasc@gmail.br.

1 Introdução

Desde o final do século XX, tem sido possível identificar mudanças importantes no mercado: os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços que compram, seus desejos não envolvem apenas satisfazer necessidades básicas, por exemplo: comer e beber, mas também estão preocupados com os benefícios ou malefícios que um produto pode causar ao seu organismo; os consumidores estão preocupados também com os métodos de produção e suas possíveis consequências ao meio ambiente; há também uma diminuição evidente da disposição de pagar um valor maior por produtos ou serviços que não ofereçam qualidade claramente superior. Além disso, a concorrência entre as empresas está se tornando cada vez mais intensa e, notoriamente, global.

Nesse âmbito, como afirma Kotler (1999), o conceito de *marketing* societário passa a ser aplicado pelas empresas. Esse é um conceito que exige o equilíbrio de três fatores diferentes: os lucros da empresa, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.

Ainda de acordo com Kotler (1999, p. 207):

Como os consumidores do mundo inteiro diferem em termos de cultura, atitudes e comportamento de compra, e os mercados diferem em termos de condição econômica, competição, exigências legais e ambientação física, as empresas devem procurar responder a essas diferenças adaptando suas ofertas do produto.

Um exemplo dessas mudanças mercadológicas é o que tem acontecido no segmento de bebidas não alcoólicas. De acordo com Pavlova (2007), hoje em dia, 70% dos quase 200 bilhões de litros de refrigerantes consumidos anualmente no mundo saem das fábricas da Coca-Cola e da PepsiCo. Mas por todo o mundo, em face à ideia de vida mais saudável dos consumidores, os refrigerantes têm perdido mercado para bebidas como chás industrializados, água aromatizada e sucos. Juntos, sucos, chás e águas com sabor não chegam à metade desse total de refrigerantes, mas têm apresentado crescimento considerável, que chega a 15% anuais. Os fabricantes de refrigerantes têm sofrido forte pressão para inovar, diversificar seus produtos e garantir suas margens de venda.

Segundo Costa (2007), atualmente, principalmente nos países ricos e desenvolvidos, segue-se uma nova linha de consumo, são os chamados alimentos funcionais. Essa categoria de produtos promete, além de matar a fome ou a sede, benefícios à saúde. Esses produtos começaram a ganhar certa relevância a partir dos anos 2000, com a crescente preocupação dos consumidores com bem-estar e saúde; recentemente, a procura por esse tipo de produto e também o investimento das empresas nesse segmento vêm crescendo com intensidade. Hoje em dia, os alimentos funcionais estão deixando de ser um nicho de mercado para se transformar em uma nova fronteira do mercado de alimentos, roubando espaço dos produtos tradicionais e com amplas possibilidades de crescimento (o mercado de alimentos funcionais cresce ao ritmo de 10% ao ano - três vezes mais que o de alimentos tradicionais). O mercado de alimentos funcionais também movimenta cerca de 50 bilhões de dólares ao ano. Há previsão de que em dez anos os funcionais detenham 40% do mercado de alimentos. Na área de bebidas, a categoria dos funcionais cresce a um ritmo cinco vezes maior que a dos refrigerantes tradicionais. Há também um maior investimento das empresas no *marketing* desses produtos; as grandes transnacionais do setor perceberam que uma fatia cada vez maior de consumidores está disposta a pagar mais por esse tipo de alimento.

O meio ambiente é outra questão que se tornou também uma preocupação para a sociedade como um todo. As pessoas começam a perceber a necessidade de um consumo mais conscientizado para a consequência dessa prática. “Cada vez mais, as empresas serão levadas a assumir a responsabilidade pelos custos ambientais de seus produtos e embalagens” (KOTLER, 1999, p. 202). Ao demonstrar aos consumidores reais e potenciais sua participação e preocupação na busca pela preservação, ou menor degradação ambiental, uma empresa eleva sua imagem e seus produtos podem ganhar mais espaço no mercado.

Porém, tendo em vista que esse novo perfil da demanda ainda se concentra nos países mais ricos e desenvolvidos, e diante de tantas diferenças entre as nações, sejam econômicas, sociais e culturais onde atuam as corporações transnacionais, acredita-se que essas empresas, cuja atuação é global, procuram adequar localmente seu *mix* de produtos às demandas de consumo e poder aquisitivo dos consumidores.

Para testar a veracidade dessa afirmação, este trabalho buscou medir o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países onde atuam.

Em virtude da sua significativa atuação global, em cerca de 200 países, escolheu-se desenvolver um estudo de caso da empresa *The Coca-Cola Company*.

2 Estratégia competitiva

Segundo Porter (1986), a ideia principal da formulação de uma estratégia competitiva se baseia na relação entre uma companhia e seu meio ambiente. Todas as empresas têm pontos fortes e pontos fracos específicos ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta muda gradativamente ao longo do tempo.

Uma indústria é definida “[...] como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 24).

Para Ghemawat (2000), as estratégias competitivas das empresas influenciam a estrutura do setor e vice-versa. E “[...] para obter uma vantagem competitiva ou um valor agregado superior ao das rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferente delas no dia-a-dia” (GHEMAWAT, 2000, p. 80).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as principais ameaças competitivas que um produto pode sofrer em qualquer mercado são a substituição e a imitação. “A imitação reduz a extensão até a qual o originador de um modelo de negócios bem sucedido teria sua falta sentida se simplesmente desaparecesse” (GHEMAWAT, 2000, p. 90). Já a substituição “[...] pode ser vista como a ameaça de perder o lugar para um modelo de negócios diferente.” (GHEMAWAT, 2000, p. 91).

Como explica Porter (1986), o grau da concorrência dentro de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: entrada de novas empresas, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negocia-

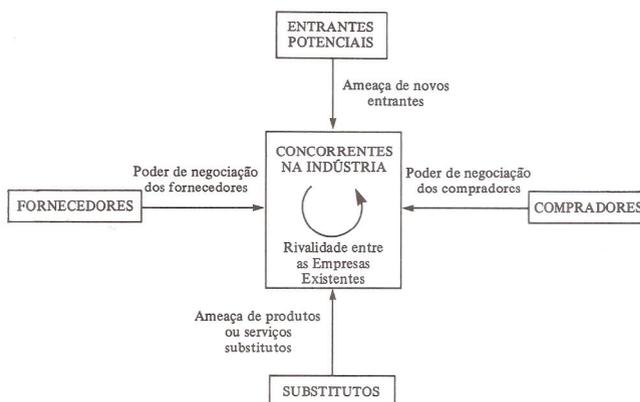
ção dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria. As cinco forças competitivas mostram que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos; clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o ponto central para uma companhia encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com tais forças. A função da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da indústria em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

“Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas” (PORTER, 1986, p. 45).

“As diferenças em desempenho dentro de um mesmo setor tendem a ser significativas e as empresas que pretendem ser particularmente bem sucedidas [...] precisam se posicionar para criar vantagens competitivas em seus setores” (GHEMAWAT, 2000, p. 79).

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Segundo Porter (1986), a ameaça de entrada em uma indústria consiste na inserção de empresas que trazem consigo novas capacidades, ainda que seja a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria. A pressão dos produtos substitutos se fundamenta no fato de que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam os chamados produtos substitutos; que desempenham a mesma função que os produtos já existentes. O poder de negociação dos compradores possibilita a barganha por melhor qualidade, entre outras coisas. O empenho da empresa em escolher os grupos de compradores a quem vender é uma decisão estratégica crucial, pois nem todos os grupos para os quais uma companhia vende gozam do mesmo poder. Já o poder de negociação dos fornecedores está na capacidade deles de exercer pressão ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens fornecidos.

A indústria evolui, trazendo mudanças nas fontes estruturais da concorrência, o que torna a observação e análise dessa tendência estrategicamente importantes. Pois os “[...] compradores de bens de consumo podem [...] variar bastante na quantidade que compram de um produto, em renda, em nível de educação e em muitas outras dimensões” (PORTER, 1986, p. 114).

Para Porter (1986), os compradores diferenciam-se também em suas necessidades de compras e em seu potencial de crescimento (crescendo, paralelamente, seus volumes de compras). Mas por meio da estratégia, “[...] uma empresa não só pode descobrir bons compradores como pode, também, criá-los” (PORTER, 1986, p. 115). Trazendo novas possibilidades de consumo de produtos de qualidade, é possível encontrar compradores que não são particularmente sensíveis ao preço. O diagnóstico das necessidades de compra de compradores-alvo é uma questão de identificar todos os fatores que entram na decisão de compra de cada um deles.

À medida que os estrategistas passaram a prestar mais atenção à análise dos clientes, começaram a reconsiderar a ideia de que conseguir baixos custos e oferecer baixos preços aos clientes era sempre a melhor maneira de concorrer. (GHEMAWAT, 2000, p. 63).

Porter (1986) explica que o potencial de crescimento de um comprador doméstico é determinado pela demografia e/ou pelo volume de compras. A demogra-

fia é o que determina o tamanho futuro de um determinado segmento de consumidores. E “[...] qualquer extrato de renda, educação, estado civil, idade e assim por diante, pode ser analisado de modo análogo utilizando-se técnicas demográficas” (PORTER, 1986, p. 118). Já o crescimento do volume de compras, como ressalta o autor, é determinado por fatores como a existência de substitutos, tendências sociais que alteram necessidades básicas, entre outros.

“O grupo de clientes em potencial para um produto [...] comumente consiste de compradores caracterizados por grupos com idades específicas, níveis de renda, níveis de escolaridade ou localizações geográficas” (PORTER, 1986, p. 164). De acordo com o mesmo autor, as empresas podem também tentar enfrentar as demografias desfavoráveis, ampliando o grupo de compradores de seus produtos por meio das inovações, de novos métodos de *marketing* etc.

Porter (1986) avalia também que as necessidades dos compradores podem ser criadas de uma forma inovadora ou apenas intensificadas pelas tendências sociais.

A demanda em relação ao produto de uma indústria é afetada pelas variações que qualquer sociedade experimenta no decorrer do tempo quanto aos estilos de vida, aos gostos, às filosofias, e às condições sociais da população compradora. (PORTER, 1986, p. 164-165).

Destaca ainda o mesmo autor que a demanda de um produto é afetada não só pelo custo, mas também pela qualidade dos produtos substitutos. Uma empresa precisa identificar todos os produtos substitutos que podem satisfazer as mesmas necessidades que os seus próprios produtos.

“A inovação no produto pela indústria pode [...] permitir que ele atenda novas necessidades [e] pode melhorar a posição da indústria em relação aos substitutos” (PORTER, 1986, p. 167). Essa inovação melhora as condições de uma indústria com relação as cinco causas externas de crescimento e, assim, aumenta o seu índice de crescimento.

Para Porter (1986), boa parte dos altos índices de crescimento da indústria resulta da maior penetração de clientes e não da venda para os clientes habituais.

O autor explica que o acréscimo de novos clientes pode ser estimulado por alterações no produto ou no *marketing*. Pois, as inovações em *marketing*, assim como podem manter clientes antigos, podem também permitir que novos clientes sejam atingidos ou, por meio do aumento da diferenciação do produto, podem reduzir a sensibilidade ao preço dos consumidores em geral.

É importante lembrar que “[...] alguns segmentos de mercado dentro de uma indústria crescerão em geral mais rapidamente do que outros” (PORTER, 1986, p. 117). E as empresas possuem capacidades diferentes para o atendimento de necessidades particulares dos seus compradores. E “[...] uma maneira distinta [...] de ampliar a base da escolha dos compradores é redefinir o modo de pensar do comprador sobre a função do produto” (PORTER, 1986, p. 125).

“À medida que as organizações lutam para se adaptar às pressões competitivas, seus níveis de aptidão melhoram, elevando a linha de base em relação à qual a vantagem competitiva deve ser medida” (GHEMAWAT, 2000, p. 90).

Porter (1986) conceitua uma indústria global como aquela que consegue afetar, mediante suas posições globais, as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos. E acrescenta ainda que “[...] a necessidade de variedade de produtos e de tarefas de *marketing* diferentes [...] decorrem, em parte, das diferenças no estado das circunstâncias econômicas de mercados geográficos diferentes” (PORTER, 1986, p. 269).

3 Estratégia de marketing

Segundo Kotler (1999), o verdadeiro *marketing* não consiste em apenas vender o que é produzido, ou seja, não se resume simplesmente em vendas e propaganda, mas sim em saber o que produzir, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente. De acordo com o mesmo autor, as estratégias de *marketing* devem ser desenvolvidas para se adaptarem às necessidades dos consumidores-alvos e para fazerem frente às estratégias dos concorrentes.

Para Kotler (1999), uma estratégia de *marketing* envolve: identificação de mercado-alvo, posicionamento da empresa no mercado, sua linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas (metas a serem alcançadas), serviços oferecidos, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de *marketing* (para conhecer o método de escolha dos consumidores e monitorar a movimentação dos concorrentes).

De acordo com Hooley et al. (2001, p. 29):

A essência do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas no futuro previsível.

Kotler (1999) afirma que, para uma companhia alcançar a plena satisfação do cliente, ela deve equilibrar as expectativas dele com o desempenho da empresa. Essa satisfação está intrinsecamente ligada à qualidade.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o homem tem desejos quase ilimitados e possui recursos limitados, portanto, ele escolhe produtos que lhe ofereçam mais valor e satisfação pela quantia de dinheiro despendida.

Kotler (1999) afirma que a função do *marketing* dentro de uma empresa é identificar as necessidades e os desejos dos consumidores, diferenciar quais os mercados-alvo que a organização pode servir com superioridade e planejar os produtos adequados a esses mercados. Esses desejos são também um tipo de necessidade humana; mas são necessidades moldadas pela cultura e pelas características individuais. E, ainda segundo Kotler (1999, p. 4):

À medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam. À medida que o homem vai sendo exposto a objetos que despertam seu interesse e desejo, as empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam esses desejos.

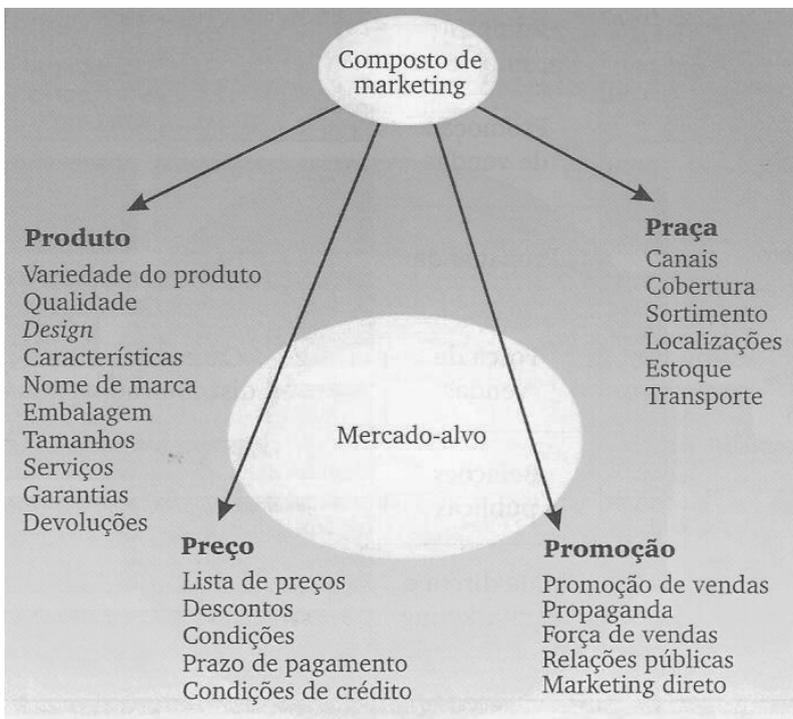
Segundo Hooley et al. (2001), estratégias são planos para atingir objetivos e sustentar desempenhos por meio de determinados diferenciais competitivos. Uma

boa estratégia não consiste em ideias de como desenvolver produtos e conseguir vendê-los e obter lucros, mas sim quais novos produtos podem ser lançados e quais mercados podem ser conquistados, considerando os diferenciais competitivos já alcançados.

Para Kotler (1999), em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades dos consumidores e que se dedicam mais para satisfazer os seus clientes do que fariam seus competidores.

Kotler (1998, p. 97) explica que “[...] o composto de *marketing* ou *mix* de *marketing* é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo”: produto, preço, promoção e praça.

Figura 2: *Mix* de marketing



Fonte: (KOTLER, 1998, p. 97).

Para Kotler (1998, p.383), o produto é a ferramenta mais básica do composto de *marketing*. Sendo uma oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, *design*, características, marca e embalagem; e ainda, ressalta que o produto é oferecido no mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade.

Como explica Santos (2001, p. 92):

Em termos de publicidade, há diferentes tipos de anúncios para cada região, que são culturalmente diferentes entre si: a homogeneização cultural, vista por muitos como um dos mais graves malefícios das transnacionais, é dispensada em nome dos lucros.

Para Kotler (1999), a essência das economias modernas dirigidas para o mercado é a competição entre empresas para servir o cliente. Durante a década de 1990, a competição entre elas aumentou junto à criação de vantagens competitivas em mercados sempre lotados e com o aumento crescente de demanda.

De acordo com Hooley et. al. (2001), a tendência da prática e pensamento do *marketing* nos anos 90 foi a mudança no foco de conseguir transações únicas para se estabelecer relacionamentos mais duradouros com os clientes. A retenção de clientes se tornou um indicador-chave do lucro.

O planejamento estratégico de *marketing* é definido por Kotler (1999, p.23) como “[...] o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.” Ainda para Kotler, esse planejamento estratégico é parte importante da tarefa da organização de selecionar uma estratégia geral para alcançar a sobrevivência e crescimento em longo prazo. A principal função do planejamento estratégico é adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em constante mudança.

4 Metodologia de pesquisa

Este trabalho buscou verificar o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países onde atuam.

Para atender a esse objetivo, o tipo de pesquisa escolhido para esse estudo seguiu uma concepção descritivo-quantitativa. O método adotado foi o estudo de caso único. De acordo com Yin (2001, p. 32), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. O objeto de estudo, a *The Coca-Cola Company*, é um caso decisivo para se testar uma teoria por conta de sua alta abrangência geográfica. A companhia atua em mercados de mais de 200 países, de todos os continentes, com diferentes níveis de desenvolvimento.

Nesta pesquisa, foi adotado o método de coleta de dados secundários. As fontes dessas informações foram: levantamento bibliográfico, documentação (relatórios, artigos publicados na mídia) e registros em arquivo (registros organizacionais da *The Coca-Cola Company*, mapas, tabelas, listas de nomes e outros itens importantes encontrados, principalmente, na internet).

Para verificar a existência da relação entre *mix* de produtos e nível de desenvolvimento, escolheu-se mensurá-la por meio do cálculo do índice de correlação de Pearson. A correlação se refere à medida da relação estatística entre duas variáveis aleatórias e indica a força e a direção do relacionamento linear entre elas. Diz-se que existe correlação entre duas ou mais variáveis quando as alterações sofridas por uma delas são acompanhadas por modificações em outra. Sendo importante ressaltar que: $-1 \leq \text{Índice de Correlação} \leq +1$. Sendo que quanto mais próximo de 1 for o índice, mais forte é o grau da correlação. Índices de correlação abaixo de 0,5 possuem um grau de correlação fraco.

4.1 Variáveis

Para o cálculo estatístico foram definidas duas variáveis: número de categorias de produtos (variável dependente) e Índice de Desenvolvimento Humano (variável independente).

4.1.1 Número de categorias

O número de categorias corresponde à quantidade de tipos de bebidas comercializadas pela *The Coca-Cola Company* em cada país onde atua. Atualmente, a empresa possui sete categorias ou grupos de produtos diferentes, criados por ela mesma: energéticos, sucos, refrigerantes, bebidas esportivas, chá/café, água e outros. Assim, o número de categorias de cada país pode variar de 1 a 7.³

4.1.2 Índice de Desenvolvimento Humano

O Índice de Desenvolvimento Humano é um valor que serve de comparação entre os países, com objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. O índice é calculado com base em dados econômicos e sociais. O cálculo desse índice é de responsabilidade do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O valor do IDH varia entre 0 e 1, quanto maior for esse valor, maior será o grau de desenvolvimento do país. Nesse cálculo são computados os seguintes fatores: educação (taxas de alfabetização e matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita).⁴

³ Os dados foram coletados no site da empresa, entre os dias 7 e 10 de abril de 2010, disponíveis no seguinte endereço eletrônico: <<http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>>.

⁴ Os dados foram coletados no site do PNUD, entre os dias 7 e 10 de abril de 2010, e se referem ao ano de 2007. Esses dados estão disponíveis no seguinte endereço eletrônico: <http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3324&lay=pde>.

5 A empresa *The Coca-Cola Company*

A Coca-Cola é a maior companhia de bebidas do mundo, possuindo mais de 500 marcas e mais de 3.300 produtos. Ela está presente em mais de 200 países e é falada em 24 línguas diferentes. Hoje, a empresa trabalha com bebidas de baixa ou nenhuma caloria e possui uma vasta gama de bebidas gaseificadas, sucos, bebidas energéticas, chás, cafés, águas vitaminadas, bebidas esportivas, laticínios e bebidas à base de soja. A companhia está comprometida em oferecer uma bebida para cada estilo, fase da vida e ocasião. A preocupação da empresa, além do que os consumidores querem hoje, é antecipar o que irão querer amanhã, de maneira que possa atendê-los rapidamente e com embalagens e produtos mais ecológicos.

De acordo com o Relatório Anual da *The Coca-Cola Company* de 2009, a empresa começa a ganhar espaço em países em desenvolvimento que possuíam um consumo nulo ou irrisório anteriormente, como, por exemplo, Índia, China, Mali e Rússia. Nota-se também uma queda de consumo dos produtos da companhia nas duas últimas décadas em países desenvolvidos como Canadá e Alemanha. O maior mercado consumidor dos seus produtos é o México, os Estados Unidos ocupam a 4ª posição e o Brasil a 12ª posição.

A Divisão Brasil é a quarta maior operação da *The Coca-Cola Company* no mundo, estando atrás apenas dos Estados Unidos, México e China, respectivamente. Atualmente, a Coca-Cola Brasil dedica-se a ampliar sua linha de produtos oferecidos no mercado brasileiro, adquirindo fábricas de águas, sucos, lácteos etc. As fábricas do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do país, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para atender aos consumidores brasileiros com uma ampla linha de bebidas não alcoólicas de sete segmentos – águas, chás, refrigerantes, sucos, energéticos, isotônicos e lácteos, com uma linha que soma 42 produtos, entre sabores regulares e versões de baixa caloria.

Nos últimos cinco anos, a companhia *The Coca-Cola Company* investiu três bilhões de dólares americanos no Brasil e está previsto para que nos próximos cinco anos sejam investidos mais seis bilhões de dólares americanos para aumentar a operação da empresa no país.

A *The Coca-Cola Company* trabalha com extensão direta do refrigerante Coca-Cola, ou seja, o produto é lançado no mercado externo sem nenhuma mudança. São adotadas propagandas para mercados específicos de uma variedade comum de propagandas destinadas a criar um apelo comum às diferentes culturas. A empresa vende também várias outras bebidas criadas especificamente para o gosto dos mercados locais. Os preços e canais de distribuição também variam amplamente de mercado a mercado.

A forma de atuação da *The Coca-Cola Company* no mercado internacional é licenciar engarrafadores em todo o mundo, fornecendo-lhes o xarope necessário à fabricação do produto. A transnacional procura manter seus principais refrigerantes com preço competitivo sem sacrifício da qualidade. A empresa dedica-se a disponibilizar seus produtos em ótimas condições de consumo: gelado, pronto para ser bebido, em embalagem atrativa e conveniente. Seus principais canais de vendas são os autosserviços, mercearias, minimercados, padarias, bares, lanchonetes e cinemas. A companhia também investe em equipamentos especializados, tais como: geladeiras com porta de vidro, máquinas de venda, entre outros. O foco principal da *The Coca-Cola Company* é poder sempre fornecer a bebida gelada que possa ser comprada em quase qualquer lugar.

A expectativa da empresa é de que até a próxima década o mundo inteiro irá experimentar significativas mudanças sociais e econômicas, a partir de um aumento populacional nas áreas urbanas e mais de um bilhão de pessoas que entrarão na classe média. Essas tendências indicam que haverá mais pessoas com mais renda disponível, isso irá influenciar positivamente a oportunidade e crescimento para a indústria de bebidas em todas as regiões e suas categorias de produtos. Visto isto, a transnacional pretende aumentar consideravelmente seus investimentos nos mercados dos países em desenvolvimento e conquistar novos espaços nos mercados de países desenvolvidos na década presente.

A *The Coca-Cola Company* acredita que o seu crescimento dependa diretamente do desenvolvimento da sociedade em toda sua totalidade e do uso sustentável dos recursos naturais. Para isso, a empresa dispõe de um portfólio de marcas de bebidas que antecipe e satisfaça as necessidades das pessoas.

Em reação às novas exigências do mercado consumidor em busca de produtos mais saudáveis, a *The Coca-Cola Company* comprou em 2007 por 4,1 bilhões de dólares a *Energy Brands*, fabricante de águas enriquecidas com vitaminas, para reforçar sua posição nesse mercado estratégico. De acordo com Taylor (2002), o objetivo da empresa é maximizar a participação no consumo líquido e a estratégia utilizada é a de ser fornecedor universal de todos os produtos que o ponto de venda precisar para atender a sua freguesia.

Assim como explica o Relatório Anual de 2009 da *The Coca-Cola Company*, o mundo está mudando no sentido de que consumidores vêm, cada vez mais, adotando hábitos mais saudáveis e desenvolvendo uma maior conscientização ambiental. Para garantir o crescimento sustentável e de qualidade dos negócios nos próximos dez anos, a empresa está focando sua atenção nessas tendências e forças que estão moldando a indústria – a previsão é que esse crescimento seja ainda maior no futuro. Esse crescimento se dará por meio da ciência por parte da empresa do que os consumidores querem beber e como eles querem interagir com suas marcas, pois a maneira como os consumidores gastam o seu tempo, os meios de comunicação e as formas de consumo mudaram rapidamente ao longo dos últimos dez anos e essas mudanças ainda ganharão maiores proporções.

Uma medida importante do potencial de crescimento da *The Coca-Cola Company* é o consumo per capita - número médio de bebidas que as pessoas consomem cada ano em um determinado mercado. Em um mundo com mais pessoas com mais renda disponível, a empresa trabalha para aumentar o consumo de bebidas em cada mercado. Isso implica a criação de novos produtos e tamanhos de embalagens para os consumidores de todas as idades para encontrar novas formas de contato com os consumidores atuais e novos.

A estratégia de crescimento da companhia nos mercados desenvolvidos é maximizar o valor e o lucro. Seus esforços são, principalmente, para aumentar o número de marcas e produtos nesses mercados, oferecendo mais opções de consumo, de forma que os consumidores continuarão a comprar os produtos da *The Coca-Cola Company*. A demografia dos mercados desenvolvidos não vai

crescer tão rapidamente como outros mercados na próxima década, por isso, atualmente, a companhia está trabalhando para encontrar formas de acelerar as vendas e crescimento sustentáveis de lucro. Além disso, a base de consumidores em muitos dos mercados desenvolvidos será de pessoas mais velhas, o que afeta os requisitos de gostos e as necessidades por bebidas. Para crescer nesses mercados, serão reforçados os benefícios e o valor que os produtos com adição de vitaminas e nutrientes e os de baixa ou nenhuma caloria trazem para os consumidores. Também será abordada a questão da sustentabilidade por meio dos produtos e embalagens.

Nos mercados em desenvolvimento, a The Coca-Cola Company está concentrada no crescimento do consumo anual de produtos de suas bebidas, trabalhando em parceria com os engarrafadores para estabelecer novos relacionamentos com clientes e aumentar os já existentes - de vendedores ambulantes aos de grande escala -, aumentando a capacidade da rede de distribuição. Ao serem criados mais pontos de venda, é possível aumentar o número de produtos disponíveis para consumo, mas essa expansão ocorre seletivamente, de acordo com a evolução da demanda dos consumidores. É também reforçada a comercialização nessas regiões mediantepropagandas e cartazes em áreas de alto tráfego.

O investimento em mercados emergentes é uma estratégia de longo prazo. No entanto, há previsão de que, durante a próxima década, 70% do crescimento da população mundial esteja em mercados emergentes, bem como o montante de dinheiro disponível para os consumidores desses mercados será o dobro. Com base nessas projeções, a *The Coca-Cola Company* aumentará substancialmente seus investimentos nos mercados emergentes nesta década, tornando o desempenho nesses mercados fundamental para sucesso continuado da empresa.

Já que se espera um forte crescimento da riqueza pessoal dos indivíduos ao longo dos próximos dez anos em quase todos os mercados onde a empresa atua globalmente (com crescimento significativo nos países em desenvolvimento), a expectativa é de que a *The Coca-Cola Company* consiga, por meio de suas estratégias para o futuro, captar uma parcela desse crescimento.

A transnacional entra em um novo mercado com um número muito limitado de marcas e tamanhos de embalagens e, quando a economia do país cresce, o mesmo acontece com os negócios da empresa no local. O refrigerante Coca-Cola é o único produto vendido em todos os mercados onde a empresa opera.

Segundo o atual presidente mundial da *The Coca-Cola Company*, Muhtar Kent, a companhia possui o maior sistema de distribuição de mercadorias do mundo. São utilizados 500 mil caminhões por semana para entregar seus produtos a 20 milhões de clientes (lojas e varejistas). A empresa estabeleceu metas claras sobre a emissão de carbono na atmosfera: os negócios aumentarão, mas a emissão de gases poluentes supostamente não. Serão adotados veículos híbridos, reduzindo a emissão de carbono pelo uso da tecnologia na distribuição (a empresa possui a maior frota de veículos pesados híbridos dos Estados Unidos). Há no mundo dez milhões de refrigeradores distribuídos pertencentes à companhia e, para lidar com esse desafio, passaram a ser usados gases de baixo impacto ambiental no equipamento de refrigeração, além de serem adotados sistemas de energia eficientes que reduzem o consumo de energia dos refrigeradores de 30% a 40%.

A empresa utiliza cerca de 300 bilhões de litros de água por ano em todo o mundo em suas fábricas. Hoje, o Sistema Coca-Cola Brasil utiliza 2,08 litros de água para cada litro de bebida produzido. De acordo com Muhtar Kent, a previsão é de que em 2020 o consumo global de água da empresa seja de 500 ou 600 bilhões de litros. Mas a pretensão da companhia é de que até esse período o consumo de água seja neutro. Segundo Muhtar Kent, cada litro de água consumido pela empresa será devolvido à natureza por meio das seguintes iniciativas: redução de consumo (nos últimos cinco anos, foram reduzidos 20% no mundo todo), reciclagem da água e reabastecimento (projetos de coleta de água da chuva para armazenamento e posterior utilização - a média de captação de água da chuva em nove fabricantes do Sistema Coca-Cola Brasil é de 2,3% do total da água utilizada por essas fábricas). Além disso, a Coca-Cola Brasil investe em tecnologias de embalagens que utilizam menos matéria-prima sem perder a segurança e a qualidade.

Recentemente, foi inaugurada em Curitiba a fábrica “verde” da Matte Leão que recebeu a certificação LEED,⁵ a qual consome menos água e menos energia do que uma fábrica normal, pois coleta água da natureza.

Além disso, a *The Coca-Cola Company* participa de vários projetos referentes à preservação da água, sustentabilidade, conscientização sobre mudanças climáticas e proteção de espécies em risco (como os ursos polares). A empresa faz parte de um movimento junto a outras grandes empresas, governos e organizações não governamentais para reduzir a emissão de gases que influenciam as mudanças climáticas. Além disso, patrocina a WWF.⁶

Todas essas ações no campo da distribuição, da refrigeração, do consumo de água e da reciclagem são as plataformas para a sustentabilidade da *The Coca-Cola Company* e mais uma estratégia para legitimar suas ações e alcançar maior aceitabilidade do público em geral.

5.1 Instituto de bebidas para a saúde e o bem-estar

O Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar trabalha em apoio à nutrição por meio da pesquisa, educação e contato com a comunidade. Esse Instituto é responsável pela avaliação das tendências e os ingredientes emergentes em nome da *The Coca-Cola Company*. Realiza também pesquisas clínicas em apoio às marcas da empresa e estabelece programas de pesquisas que formam a base para o desenvolvimento de novas bebidas, buscando satisfazer as necessidades nutricionais e de bem-estar dos consumidores.

As pesquisas do Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar cobrem uma ampla variedade de temas da área de nutrição relacionados a bebidas; são eles: hidratação, gerenciamento de peso, fortificação, ingredientes funcionais e o

⁵ O *Leadership in Energy and Environmental Design* consiste num protocolo de avaliação e certificação de edificações sustentáveis conhecido e aceito internacionalmente. No Brasil, é conhecido como “Selo Verde”.

⁶ *World Wide Fund for Nature*.

potencial para proporcionar o benefício natural das frutas e verduras por meio das bebidas. Essas pesquisas são realizadas com o apoio de profissionais de nutrição e medicina, além de técnicos e do Conselho Consultivo externo (composto por cientistas e médicos). O Instituto busca explicar a importância da hidratação, dos ingredientes das bebidas e da escolha pessoal em um estilo de vida saudável.

6 Apresentação e análise do resultado

Nesta pesquisa, ao ser calculado o coeficiente de correlação entre o *mix* de produtos da *The Coca-Cola Company* com o Índice de Desenvolvimento Humano dos países em que a transnacional atua, obteve-se uma correlação positiva estatisticamente significativa. O grau de correlação foi igual a 0,61, o que significa que há uma forte correlação entre o mix de produtos oferecidos pela empresa com o IDH de cada país em que são comercializados. Depois de organizados os dados, foi possível notar que, em países de desenvolvimento humano elevado, a empresa chega a comercializar sete categorias diferentes de produtos. Já nos países de desenvolvimento humano baixo, geralmente, é comercializada apenas a categoria de bebidas gaseificadas (refrigerantes). De acordo com o resultado obtido, quanto mais alto o IDH, maior a variedade de produtos, ou seja, quanto mais elevado o nível de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países, maior será o número de produtos que a *The Coca-Cola Company* disponibiliza nesses mercados.

O gráfico a seguir permite a análise numérica dos dados por meio do cálculo do grau de correlação entre as variáveis, que teve como resultado 0,61. A ascensão da reta infere que quando o IDH aumenta, o número de categorias de produtos também aumenta, ou seja, há uma forte correlação positiva entre a variável independente e a variável dependente.

Gráfico 1: Correlação entre IDH e quantidade de categorias de produtos oferecidos pela *the coca-cola company*

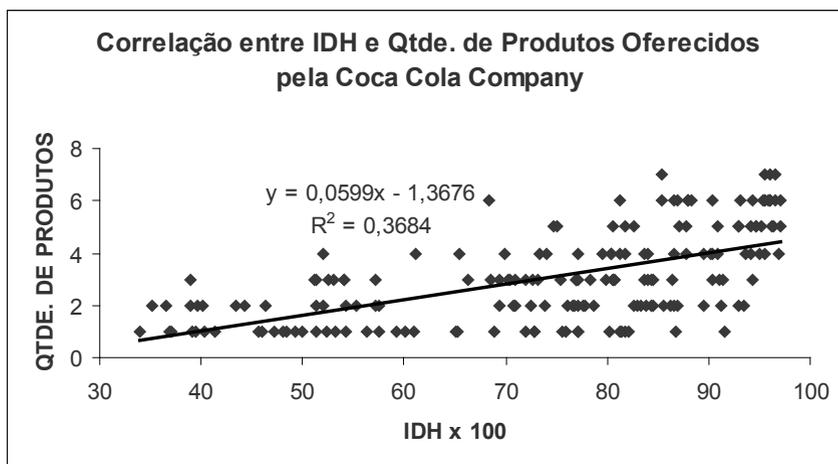


Gráfico elaborado pela própria autora.

7 Considerações Finais

Nesta pesquisa, verificou-se o grau de alinhamento da estratégia de composição do *mix* de produtos das empresas transnacionais aos diferentes níveis de desenvolvimento humano dos países onde atuam.

Como indicador do nível de desenvolvimento dos países foi usado o Índice de Desenvolvimento Humano, que está ligado aos níveis de riqueza, longevidade e educação de uma população. O *mix* de produtos corresponde à variedade de categorias de produtos que uma empresa disponibiliza em um mercado. Para verificar o grau de associação entre essas duas variáveis — nível de desenvolvimento e *mix* de produtos — foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson.

Partindo de uma perspectiva de estudo mais pragmática, foi adotado o estudo de caso da *The Coca-Cola Company*, em virtude da sua significativa atuação global em cerca de 200 países.

Com as mudanças que vêm influenciando os padrões de consumo, é possível identificar duas variações inusitadas no mercado que vêm se mostrando cada

vez mais relevantes: a) os desejos dos consumidores não mais envolvem apenas satisfazer necessidades básicas de sobrevivência, eles também estão preocupados com os benefícios (ou malefícios) que o consumo de um produto pode trazer à sua saúde e à sociedade; b) a preocupação com os métodos de produção e suas possíveis consequências ao meio ambiente (sustentabilidade).

Nesse contexto, cada vez mais as empresas estão utilizando o *marketing* societário apresentado por Kotler (1999), um conceito que consiste no equilíbrio de três fatores diferentes: os lucros da empresa, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.

Este estudo aponta que essas mudanças por ora se concentram realmente nos países mais desenvolvidos, com alto IDH; e em face da canibalização do consumo de refrigerantes por bebidas de caráter funcional (COSTA, 2007), como chás industrializados, água aromatizada e sucos, a pesquisa mostrou que, além de já ter lançado esse tipo de produto em países mais desenvolvidos, a corporação investigada também possui um centro de pesquisa e desenvolvimento, o Instituto de Bebidas para a Saúde e o Bem-Estar, para monitorar as tendências e criar novos produtos, tendo em vista a manutenção de seu poder competitivo no futuro.

No que concerne ao meio ambiente, os prejuízos acarretados a ele pelas grandes empresas têm trazido grande inquietação aos consumidores. As pessoas começam a perceber a necessidade de um consumo mais conscientizado para as consequências dessa prática. E como Kotler (1999) afirma, as empresas estão sendo levadas a assumir a responsabilidade pelos custos ambientais que elas provocam.

Nos países em desenvolvimento, a demografia cresce em ritmo acelerado e a renda das pessoas tende a se elevar gradativamente. Nesses mercados, a *The Coca-Cola Company* está concentrada no crescimento do consumo anual de suas bebidas, de modo que a variedade de produtos acompanha a evolução da sociedade: quanto maior o IDH do país, maior será o número de produtos oferecidos pela companhia no seu mercado.

Pois, como explicam Hooley et al. (2001), a essência do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* é assegurar que as capacidades da empresa sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que ela opera hoje e também no futuro previsível. Afinal, assim como Kotler (1999) avalia, à medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam.

Com os mais variados níveis de educação e riqueza, as preferências de consumo das populações de um país para outro mudam muito, de forma que se torna necessário adotar uma estratégia de *marketing* para fornecimento de produtos diferente para cada um desses países. As preocupações com saúde, longevidade e meio ambiente vêm crescendo cada vez mais, principalmente entre os países ricos e desenvolvidos.

No que tange à identificação da correlação entre os dados (IDH e *mix* de produtos), objeto de estudo da presente pesquisa, foi possível obter uma correlação positiva estatisticamente significativa. Nos países mais ricos, a empresa chega a comercializar sete categorias diferentes de produtos. Já nos países em desenvolvimento, a variedade de produtos aumenta concomitantemente com o seu IDH. Já no grupo de países com baixo IDH, a companhia comercializa no máximo três categorias de bebidas. Ou seja, de acordo com o resultado obtido, quanto mais elevado o nível de desenvolvimento dos mercados consumidores dos países, maior será a variedade de tipos de bebidas não alcoólicas que a companhia Coca-Cola disponibiliza nesses mercados.

Isso permite concluir que, para responder aos novos desafios das mudanças do padrão de consumo mundial, a *The Coca-Cola Company* adota o processo de diversificação de categorias de produtos mais saudáveis com produção ambientalmente adequada como estratégia de *marketing* para atender as novas demandas que surgem. Sendo possível notar que as novas tendências de consumo não necessariamente ocorrem de forma homogênea entre os países; e a estratégia da transnacional tem sido se adequar localmente para atender às necessidades específicas de cada mercado. Pois, como coloca Porter (1986), a demanda por um produto é afetada pelas variações que qualquer sociedade experimenta no decorrer do tempo quanto aos estilos de vida, aos gostos, às filosofias, e às condições sociais da população compradora.

E assim, como afirma Kotler (1999), a essência das economias modernas dirigidas para o mercado é a competição entre empresas para servir o cliente. E uma questão que se apresenta nesse cenário competitivo marcado por profundas mudanças se refere à delimitação de setores industriais onde as empresas atuam. Ainda que a *The Coca-Cola Company* esteja adotando estratégias bem sucedidas, sustentando sua liderança no setor de bebidas não alcoólicas, novos entrantes têm sido atraídos pelo crescimento do setor. Por exemplo, grandes empresas especializadas em produtos lácteos já estão comercializando água mineral, suco de laranja e bebidas à base de soja, como a Nestlé, Parmalat e Danone. Assim, uma empresa que se limita a comercializar bebidas não alcoólicas está competindo com outras empresas que oferecem bebidas substitutas e também outros tipos de alimentos funcionais, como iogurtes, biscoitos etc. Isso torna a decisão acerca da delimitação setorial tomada pela empresa estudada uma possível fragilidade estratégica nesse novo mercado emergente. Afinal, a indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos aproximados entre si (PORTER, 1986), a concorrência, nesse âmbito, torna-se consideravelmente mais ampla, sendo possível notar um número crescente de diferentes produtos de empresas concorrentes que buscam desempenhar a mesma função dentro do setor de alimentos funcionais.

Finalmente, vale lembrar as limitações do trabalho apresentado. Em função do teste de hipótese ter sido feito em uma única empresa transnacional, ainda que a *The Coca-Cola Company* possa ser considerada um caso representativo, seria pertinente replicar a metodologia aqui usada em outras empresas transnacionais, inclusive de outros setores. Com isso, os resultados aqui encontrados poderiam ser ampla e seguramente generalizados.

Marketing strategies of transnational corporations in a global market marked by different levels of development of the nations: a case study of The Coca-Cola Company

Abstract

This work aimed to verify the degree of alignment of the strategy of composition of the mix of the products of transnational corporations with different levels

of development of the consumer markets of countries where they act. For this objective, the research followed a descriptive-quantitative conception, and it is based in the method of single case study of The Coca-Cola Company. The methodology was based in the calculation of the index of Pearson's correlation between two variables: the Human Development Index and the number of categories of marketed products in each country in which the company studied operates. The results show a high positive correlation between the two variables considered. Thus, it is believed that the main contribution of this work is pointing to the strategy of local adaptation of the organization studied to meet the specific needs of the population in a profitable way in each country, as it is perceived that the new consumption trends are not necessarily occurring evenly among nations, especially among the high and low HDI.

Keywords: Transnational corporations. Human development Index. Coca-Cola. Beverages. *Marketing*.

Referências

- COCA-COLA BRASIL. *Instituto de bebidas*. Disponível em: <http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?item=6&secao=41&conteudo=123&qtd_conteudos=1>. Acesso em: maio 2010.
- COSTA, Melina. *Muito mais que comida*. Portal Exame, jan. 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0885/marketing/noticias/muito-mais-que-comida-m0121267>>. Acesso em: abr. 2010.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HUMAN DEVELOPMENT REPORT. *Media Centre*. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_PT_technical.pdf>. Acesso em: maio 2010.

KENT, Muhtar. *Presidente mundial da Coca-Cola inaugura nova fábrica no Brasil*. Globo News, nov. 2009. Disponível em: <<http://globonews.globo.com/Jornalismo/GN/0,,MUL1377787-17665-310,00.html>>. Acesso em: abr. 2010

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PAVLOVA, Adriana. *O trunfo da Coca-Cola*. Portal Exame, maio 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0894/marketing/noticias/o-trunfo-da-coca-cola-m0130033>> Acesso em: nov. 2009.

PNUD. *Pobreza e desigualdade*. Bancoc, 2009. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3324&lay=pde> Acesso em: abr. 2010.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, Barbara Mourão dos. A empresa transnacional e a regulamentação dos investimentos estrangeiros: uma perspectiva jurídica e histórica. In: BUENO, Roberto (Org.). *Os limites da liberdade: estudos jurídicos e sociológicos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2001. p. 73-100.

TAYLOR, Guillermo A. *Estratégias de competição na indústria de bebidas*. Jun. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/ambiente_economico3_estrategias_de_.pdf>. Acesso em: nov. 2009.

THE COCA-COLA COMPANY. *Annual Review*. Disponível em: <http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/ar/pdf/2009_annual_review.pdf>. Acesso em: abr. 2010.

THE COCA-COLA COMPANY. *Product descriptions*. Disponível em: <<http://www.virtualvender.coca-cola.com/ft/index.jsp>>. Acesso em: abr. 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.