

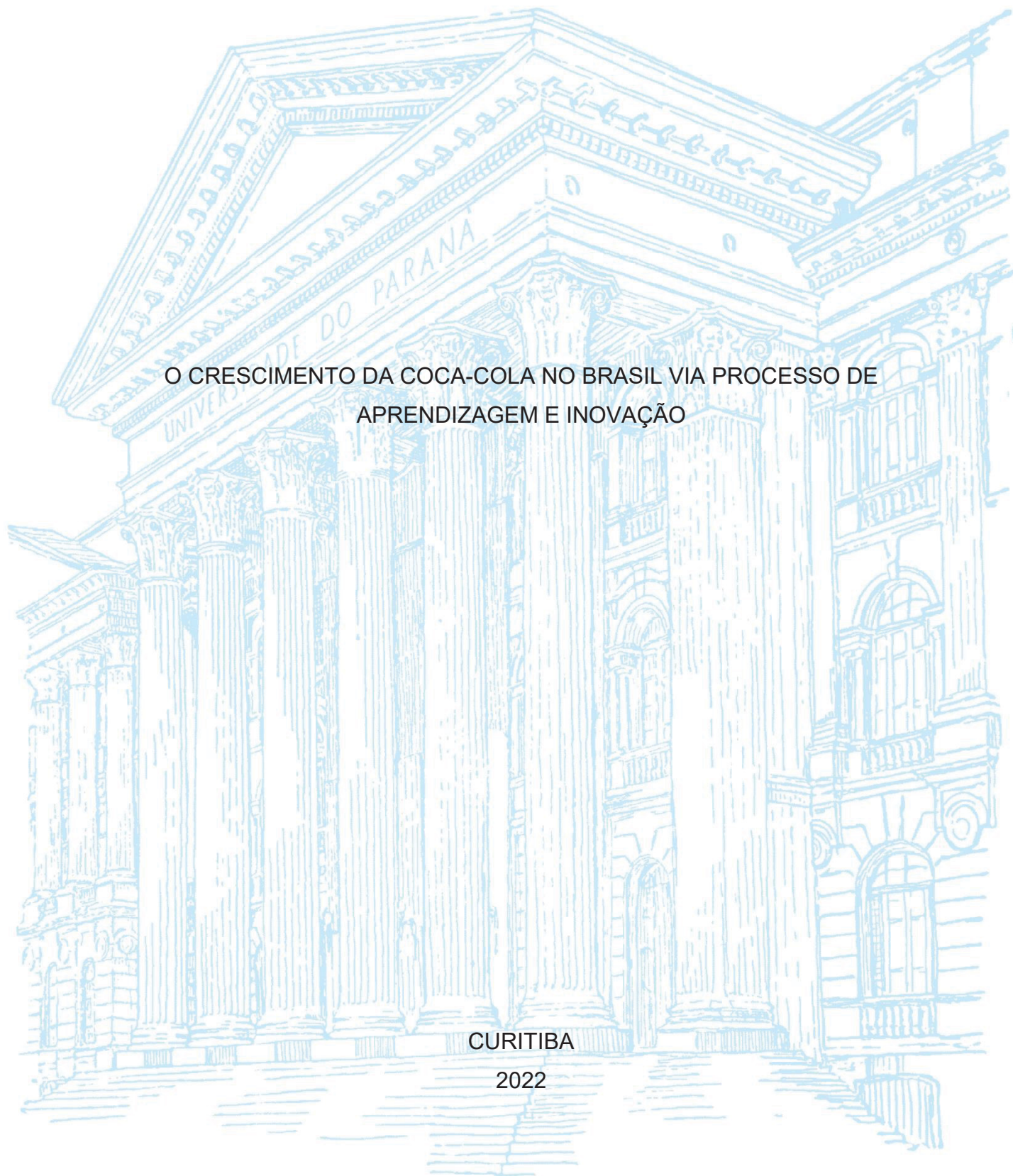
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HENRIQUE GUÉRIOS DE DOMENICO

O CRESCIMENTO DA COCA-COLA NO BRASIL VIA PROCESSO DE
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

CURITIBA

2022



HENRIQUE GUÉRIOS DE DOMENICO

O CRESCIMENTO DA COCA-COLA NO BRASIL VIA PROCESSO DE
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Domenico, Henrique Guérios de

O crescimento da Coca-Cola no Brasil via processo de aprendizagem e inovação / Henrique Guérios de Domenico. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de PósGraduação em Economia.

Orientador: Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca.

1. Coca-Cola Brasil. 2. Inovação. 3. Economia evolucionária. 4. Comércio. I. Fonseca, José Wladimir Freitas da. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ECONOMIA 40001016051P7

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ECONOMIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de HENRIQUE GUÉRIOS DE DOMENICO intitulada: O CRESCIMENTO DA COCA-COLA NO BRASIL VIA PROCESSO DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO, sob orientação do Prof. Dr. JOSÉ WLADIMIR FREITAS DA FONSECA, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 26 de Agosto de 2022.

Assinatura Eletrônica

09/09/2022 12:20:43.0

JOSÉ WLADIMIR FREITAS DA FONSECA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

15/09/2022 17:04:34.0

JOSÉ GUILHERME SILVA VIEIRA

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

15/09/2022 16:12:27.0

FRANCISCO ADILSON GABARDO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AV. PREFEITO LOTHARIO MEISSNER, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4464 - E-mail: ppgecon@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 220913

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.pppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 220913

Para a professora Ettiène e o professor Domenico, avós da Mariana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que fizeram parte da minha trajetória acadêmica e profissional. Sem exceção.

“Eu estou sempre fazendo aquilo que não sou capaz,
numa tentativa de aprender como fazê-lo”.

(Vincent Van Gogh)

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi avaliar de que forma a multinacional estadunidense de bebidas Coca-Cola cresceu nos últimos 20 anos a partir de processos de aprendizagem e inovação. O trabalho contextualiza o tamanho do setor de bebidas e quais as origens da empresa dentro do país, mostrando seus processos de aprendizagem e inovação que aconteceram desde sua chegada ao país, na década de 1940. O estudo se deu dentro do campo da economia industrial, com base na corrente institucionalista, utilizando principalmente as teorias evolucionistas e de aprendizagem. São feitas pesquisas para evidenciar como se deu e quais são os investimentos e as ações da empresa que garantem a qualidade dos seus produtos e o alto giro nos pontos de venda, evidenciando de que forma isso alimenta sua cadeia de *stakeholders* impactados pelo negócio. A pesquisa se valeu de informações da companhia, que é de capital aberto, dados do Instituto Nielsen de pesquisas e números de comércios locais para mostrar a sua influência em diversos setores do país. Os resultados mostrados avaliam e detalham o tamanho do impacto trazido pela companhia para o Brasil, que está além da eficiência de negócio e da sua marca reconhecida globalmente.

Palavras-chave: Coca-Cola; Brasil; inovações; economia industrial; comércio.

ABSTRACT

This present study evaluate how the American beverages multinational Coca-Cola grew in the last 20 years from innovation and learning processes. The work contextualizes the size of the beverage sector and the origins of the company within the country showing its learning and innovation processes that have happened since its arrival in the country in the 1940s. The study took place within the field of industrial economy based on the institutionalist current, mainly using evolutionary and learning theories. Research is done to show how and what are the investments and actions of the company that guarantee the quality of its products and the high turnover in points of sale showing how this feeds its chain of stakeholders impacted by the business. The research drew on information from the company, data from the Nielsen Research Institute and also local trade figures to show its influence in various sectors of the country. The results shown evaluate and detail the size of the impact brought by the company to Brazil is beyond business efficiency and its globally recognized brand.

Keywords: Coca-Cola; Brazil; innovation; industrial economy; trade.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sede Coca-Cola Company, no Brasil	24
FIGURA 2 – Fábricas e franquias da Coca-Cola no Brasil em 2021	25
FIGURA 3 – Cadeia de impacto do sistema Coca-Cola	37
FIGURA 4 – Crescimento do volume de produção de bebidas não alcoólicas (2019).....	41
FIGURA 5 – Prêmio Top do Top – Top of Mind	44
FIGURA 6 – Campanha Coca-Cola Todo Dia	46
FIGURA 7 – Supermercado Topsuper	47

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Consumo per capita de bebidas não alcoólicas no Brasil	19
GRÁFICO 2 – Participação de mercado dos produtos Coca-Cola por categoria	27
GRÁFICO 3 – Variação no índice de vendas nos supermercados.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipologias de aprendizagem.....	32
QUADRO 2 – Investimentos Coca-Cola no Brasil (em R\$ bilhões).....	38
QUADRO 3 – Receita per capita de Coca-Cola no Brasil	39
QUADRO 4 – Aquisições Coca-Cola	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	A HISTÓRIA DA COCA-COLA E A INDÚSTRIA DE BEBIDAS NO BRASIL: A EMPRESA E O SETOR.....	18
2.1	O SETOR DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS NO BRASIL.....	18
2.2	A IMPORTÂNCIA DO AÇÚCAR NA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES NO BRASIL	21
2.3	A HISTÓRIA DA COCA-COLA E SUA CHEGADA AO BRASIL	22
3	A COCA-COLA E A ECONOMIA INDUSTRIAL	28
3.1	AS CORRENTES DE PENSAMENTO DA ECONOMIA INDUSTRIAL	28
3.2	A TEORIA EVOLUCIONÁRIA.....	29
3.3	A TEORIA DA APRENDIZAGEM.....	30
3.4	A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, ECT E A COCA-COLA.....	32
4	COMO A COCA-COLA UTILIZOU CONCEITOS DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO PARA SE TORNAR RELEVANTE PARA UMA GRANDE CADEIA DE <i>STAKEHOLDERS</i> NO BRASIL	36
4.1	O TAMANHO DA COCA-COLA NO BRASIL E SUA GERAÇÃO DE VALOR ..	36
4.2	OS INVESTIMENTOS E A AQUISIÇÃO DOS <i>PLAYERS</i> DE OUTRAS CATEGORIAS	38
4.3	DESENVOLVENDO COMUNIDADES E PESSOAS	41
4.4	IMPACTO NO SETOR DE MARKETING E PROPAGANDA	43
4.5	CANAIS DE VENDA: SEUS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> E O AUXÍLIO NA PANDEMIA	45
5	CONCLUSÃO.....	49
	REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

O que uma grande empresa pode fazer por um país e sua sociedade está muito além do lucro que ela entrega aos seus acionistas todos os anos. Mais do que isso, se a empresa tiver o tamanho e a capacidade de ter consumidores de *targets* variados, é inteligente estimular todo seu entorno de forma que o aumento dessa circulação a favoreça.

Uma multinacional que tem distribuição em grande parte do globo terrestre nos mais diversos canais de consumo e *lovers* das suas marcas espalhados em diversas gerações e idades pode, com seu crescimento, também se comprometer a ajudar no desenvolvimento de pessoas e negócios nos países onde está presente de várias maneiras, indo além da sua missão e do seu propósito. É possível ampliar a lente do negócio e também considerar investimentos em fábricas, projetos sociais, geração de empregos, desenvolvimento de padrões de qualidade e processos dos seus produtos, apoio a projetos culturais e esportivos que gerem legados para comunidades e cidades, tratamento de insumos básicos, suporte aos revendedores, entre diversos outros.

A Coca-Cola é uma das marcas mais importantes do mundo há décadas. E o sistema criado por ela é algo que movimenta gente, processos e empresas no mundo inteiro. No Brasil, são milhões de pontos de venda com alto giro de produtos, milhares de empregos e um faturamento de bilhões de reais por ano. É natural que as suas ações se espalhem por todo o Brasil em um ciclo econômico que beneficia não só a si mesma, como também diversos outros setores.

Fundada em 1881, nos Estados Unidos, a Coca-Cola Company chegou ao país nos anos 1940 com sede de inovações, a começar pelo seu sistema de franquias, pela construção de fábricas e por uma grande capacidade de distribuição. Até o final do século XX, a empresa se estabeleceu como líder do setor de refrigerantes e precursora da categoria, criando hábitos de consumo e trazendo consigo mais de uma centena de competidores.

A partir dos anos 2000, com um cenário desafiador de transformação desses hábitos de consumo e das tendências de saudabilidade, iniciou-se um trabalho para sair de um sistema que desenvolvia apenas a categoria de refrigerantes para tornar-se uma empresa de bebidas, com aumento significativo de investimentos e inovações em seus produtos. Desde sua chegada, sua estratégia de vendas se transformou

também em uma das ferramentas essenciais para ajudar a manter milhões de pequenos varejos espalhados pelo país, pois baseia-se no modelo de venda intermediada por revendedores ao consumidor final, facilitando a multiplicação dos produtos e distribuindo margens na sua cadeia de valor.

Uma empresa que existe há quase 140 anos sendo líder de seu segmento no Brasil e no mundo pode ser analisada sob a teoria evolucionista, uma vez que o processo de rotinas, aprendizagem e inovação compreende a base de construção da empresa. A forma com que regras e padrões são estabelecidos e seguidos também tem grande importância para entender como a Coca-Cola conseguiu criar hábitos diários que transformaram o consumo de seu produto em prática na vida de seus consumidores. O trabalho vai demonstrar como a empresa está em constante crescimento, detalhando os estudos nos últimos 20 anos, mostrando que as instituições evoluem e influenciam diretamente o comportamento humano, impactando diretamente a sua evolução (HODGSON, 2002).

As particularidades da indústria de bebidas, como o alto número de ocasiões de consumo ao longo do dia, a diversidade dos canais de vendas, a competitividade do setor, além da necessidade de altíssimos padrões de qualidade e padronização, exigem que as empresas desenvolvam não só seus negócios como todo ambiente em que estejam presentes. O hábito de milhões de consumidores de beber uma Coca-Cola gelada todo dia e a rotina de frequentar pontos de venda de bebidas todos os dias também impacta o desenvolvimento dos comércios e negócios. Porém, como certa vez disse Tom Jobim: “o Brasil não é para principiantes”.

O Brasil não gosta do sistema capitalista. Os congressistas não gostam do capitalismo, os jornalistas não gostam do capitalismo, os universitários não gostam do capitalismo. O ideal, o pressuposto que está por trás das cabeças é um regime não capitalista e isolado, com Estado forte e bem-estar social amplo. (CARDOSO, 2006).

Nesses termos, em que pese a um estado inchado e paternalista, tem-se a pergunta de partida deste estudo: é possível afirmar que o crescimento da Coca-Cola se deve ao processo de aprendizagem e inovação ocorrido nos últimos 80 anos?

O trabalho pretende explicar a questão utilizando como base a economia industrial, que tem por objetivo o estudo das relações entre empresas, mercados, instituições e processos e as temáticas a ela associadas, como preços, custos, inovação, crescimento das empresas e competitividade. Instituições sólidas são

atualmente um dos elementos mais importantes da relação de requisitos para que um país possa ter uma boa performance econômica (GIAMBIAGI, 2015).

O trabalho também busca entender conceitos e estruturas de governança que possibilitaram a escalada rápida no modelo de negócios da companhia no país, com base na Economia de Custos de Transação (ECT) e em limites da firma, tendo Ronald Coase e Oliver Williamson como seus principais autores. A escola que domina as pesquisas no que tange aos limites das firmas é a ECT, que tem Williamson como seu principal autor, e Coase (1937) como seu precursor com relação aos limites da firma.¹

Uma empresa que tem o capitalismo no seu DNA estimula diversos conceitos de performance e seriedade em seus colaboradores, fornecedores, *stakeholders* e, inclusive, em seus milhões de consumidores diários, acaba contribuindo para o desenvolvimento e a mudança de cultura de um país como o Brasil de diversas formas.

Este estudo parte da hipótese central segundo a qual a capacidade inovativa da Coca-Cola está presente desde a sua chegada no Brasil, com seu inovador modelo de franquias. Os elementos racionais estratégicos utilizados pela empresa com seu modelo, iniciado no país em 1945, foram uma enorme inovação àquele momento. Logo após esse evento, mais precisamente no final dos anos 1960, a Coca-Cola Company, sediada em território brasileiro, contava com mais de 20 fábricas engarrafadoras de bebidas e nos anos 1980 já tinha 36 franqueados cobrindo todo o território nacional.

Esse modelo de franquias foi um dos fatores de aceleração dos últimos 20 anos, somado com os processos de aquisições de novas categorias de bebidas e redução dos números de franqueados para ter mais controle das operações. Engarrafadores gigantes e multinacionais, como a mexicana Femsa e a chilena Andina, compraram fabricantes menores do país e concentraram o poder das franquias do sistema. Empresas líderes de outras categorias de bebidas, como a paranaense Matte Leão e o suco Del Valle, foram adquiridas pelo sistema e incrementaram o portfólio de produtos e ofertas da companhia.

Isso foi possível porque a empresa utilizou diversos tipos de aprendizados (MALERBA, 1992) como o *learning by doing, by using* e, principalmente, *learning from inter-industry spillovers* com absorção de informações e conhecimentos relacionados

¹ Coase aborda os limites da firma com o famoso *The nature of the firm*, de 1937.

ao que outras empresas – frequentemente concorrentes – estão fazendo. Isso contribuiu para a evolução constante e ágil da Coca-Cola e foi fundamental para a gigante estadunidense de refrigerantes se ressignificar e tornar-se fabricante de diversas categorias de bebidas. A empresa contribui e, ao mesmo tempo, se favorece dos sistemas de inovação, uma vez que o processo de aprendizado é parte inerente da “coevolução das tecnologias físicas e sociais, “propiciando avanços que promovem o desenvolvimento econômico” (PEREIRA; DATHEIN, 2011).

As estratégias de marketing da empresa também são fundamentais no desenvolvimento de outras empresas, pois criam necessidades de consumo e diferenciação das suas marcas perante suas concorrentes. Ao gerar receita para os meios de comunicação, a propaganda possibilita a difusão desses meios por toda a sociedade, contribuindo para o bem-estar coletivo (ALMEIDA; LOSEKANN, 2002).

De fato, um dos grandes destaques da Coca-Cola no desenvolvimento das suas linhas de produtos e na criação de demandas é a forma como trabalha seu marketing, desde a valorização das marcas do seu portfólio até os formatos de performance na ativação, mensuração e ciência dos diversos canais de venda em que está presente. O marketing deve ser definido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação, que é o DNA da marca, reflete sua integridade e é uma prova sólida de que a marca concretiza suas promessas (KOTLER, 2010).

Desta forma, o objetivo deste trabalho é o de identificar as variáveis que impulsionaram a empresa Coca-Cola e de que forma o seu processo de aprendizagem e inovação alavancou não só seu negócio como também a cadeia impactada por ela. Isso passa por evidenciar: como a empresa estadunidense influenciou seus *stakeholders*, dando relevância a pontos de venda de pequenos a grandes; quais características de investimentos e ações ajudam a sustentar produtores de insumos, comerciantes, negócios e pessoas; e como o hábito de consumo dos seus produtos ajudaram a empresa de bebidas a crescer e se tornar um importante pilar para diversos segmentos do Brasil ao longo dos últimos 20 anos, além de apontar importantes mudanças de rota do seu negócio para o futuro.

Para atingir o objetivo supracitado, seguem os objetivos específicos do presente estudo:

- a) Contextualizar a história da indústria de bebidas, mostrando seu tamanho perante o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, da categoria de refrigerantes, da relevância cultural que o produto carrega e da empresa

Coca-Cola no Brasil, abordando sobre suas marcas, seus modelos de gestão e suas estratégias ao explicar como ela se tornou relevante desde sua chegada ao país.

- b) Identificar dentro das teorias da economia industrial aquelas que mais explicam o crescimento e o desenvolvimento da empresa Coca-Cola.
- c) Analisar o impacto do negócio para a sociedade brasileira, bem como a diversidade de investimentos feita pela empresa estadunidense no país, estimulando a sua cadeia de atuação e diversas outras frentes que geram visibilidade para a marca, segurança para seus insumos e responsabilidade social.

Assim sendo, o desenvolvimento do presente trabalho está dividido em três capítulos: primeiro, estuda-se a história da Coca-Cola e do segmento de bebidas em que ela está inserida, procurando contextualizar o setor da economia em que a empresa está inserida e identificar as principais variáveis que possibilitaram seu crescimento, as inovações que trouxe e os passos estratégicos que foram dados durante o século XXI; em seguida, ocupa-se de analisar teorias da economia industrial que sugerem esclarecer as razões do crescimento e da relevância da empresa para o setor bem como para o país; e, por fim, busca-se responder os principais pontos da tese e mostrar quais os movimentos feitos pela multinacional estadunidense e suas diversas ações que ajudam a explicar seu crescimento e o impacto disso no Brasil nos últimos 20 anos. Após, sumarizam-se as principais conclusões.

2 A HISTÓRIA DA COCA-COLA E A INDÚSTRIA DE BEBIDAS NO BRASIL: A EMPRESA E O SETOR

O capítulo tem como objetivo contextualizar a empresa Coca-Cola e a indústria de bebidas em que ela está inserida, evidenciando a importância da empresa e da categoria para o Brasil. O capítulo passa pelas características culturais de colonização, que fazem o brasileiro ter hábito de consumo de produtos com açúcar, detalha os processos, os modelos de operação da companhia, as características do seu sistema, os desafios do mercado, a participação da companhia nas categorias em que opera, e introduz os desafios com que a empresa se deparou a partir dos anos 2000.

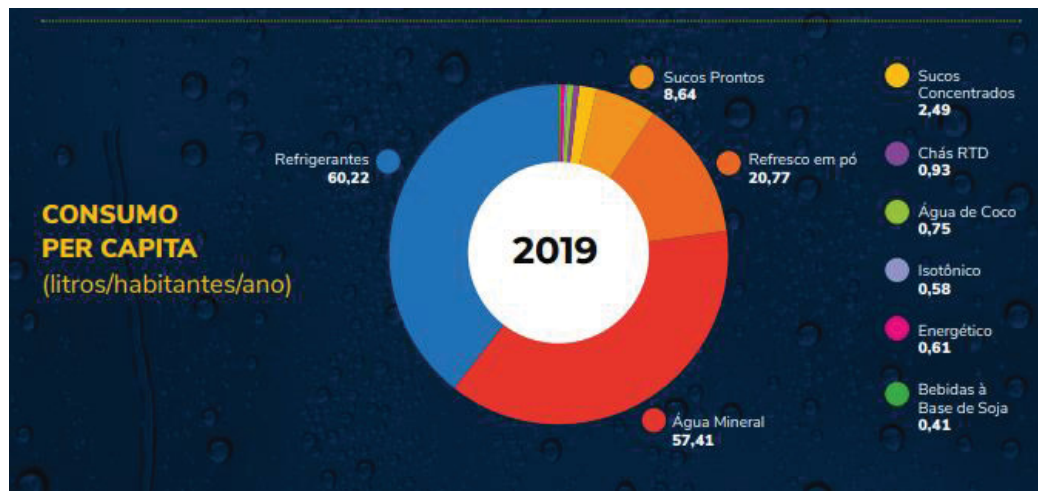
2.1 O SETOR DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS NO BRASIL

Caracterizado por um forte crescimento nos últimos 20 anos, impulsionado pelo aumento do poder de compra do brasileiro e pelo aumento dos investimentos das grandes empresas brasileiras do setor, o setor de bebidas não alcoólicas tem enorme relevância dentro da economia brasileira. Atualmente, existem 144 fábricas de bebidas não alcoólicas no país, e mais de 31 bilhões de bebidas não alcoólicas são produzidas por ano. Esse setor detém, sozinho, 1,13% do PIB nacional, gerando mais de R\$ 13 bilhões em tributos e mais de 2 milhões de empregos diretos e indiretos (REVISTA ABIR, 2020). Sua cadeia produtiva inclui fornecedores de ingredientes, embalagens, serviços, milhares de empregos diretos e indiretos.

A indústria de bebidas é a maior consumidora de frutas e vegetais no Brasil, e frutas como laranja, uva, maçã e açaí são cultivadas por milhares de famílias de agricultores (REVISTA ABIR, 2020). A extração dessas matérias-primas tem processos muito importantes para a economia e a geração de empregos de diversas regiões do país.

O refrigerante tem a maior parte de participação dentro do setor. Em 2019, a categoria liderou o consumo per capita com 60 litros por habitante, acima inclusive do consumo de água mineral, com 57 litros por pessoa em um ano. Por ser um produto bastante barato e acessível, o suco em pó ainda mantém grande consumo.

GRÁFICO 1 – Consumo per capita de bebidas não alcoólicas no Brasil



FONTE: Revista ABIR (2021).

Como o gráfico mostra, no Brasil, a produção de refrigerantes destaca-se como o principal item do setor de bebidas não alcoólicas, com a Coca-Cola tendo a maior participação de mercado (67,9%) (NIELSEN, 2019 *apud* COCA-COLA BRASIL, 2019). Não há relação expressiva de comércio exterior nessa indústria, pois os números de importação são muito baixos. Por ter base de água, a indústria tem números mais relevantes regionalmente, com muitas empresas de tubaínas tendo boa participação de volume de vendas. Também é impossível não mencionar que o setor de bebidas no Brasil é caracterizado por domínio econômico das gigantes Coca-Cola e Ambev, que se dedicam à produção de *semicommodities* e disputam mercado com suas marcas.

Quando se abre uma garrafa de refrigerante, normalmente não se tem dimensão da quantidade de processos envolvidos até se chegar a esse momento. Esses processos têm, por exemplo, produtores de cana-de-açúcar em uma ponta e o dono de um estabelecimento comercial que faz a venda de uma bebida ao consumidor final na outra, fazendo um longo caminho que gira a economia do país. Sua cadeia produtiva possui: obtenção de insumos, produção de embalagens, armazenagem, distribuição, comercialização e execução em pontos de venda, entre outros.

Essa concorrência entre Coca-Cola e Ambev também alimenta o mercado, pois, enquanto a primeira domina o mercado dos carbonatados, a gigante brasileira de cervejas tem a liderança do mercado cervejeiro, com 59% de participação (NIELSEN, 2019 *apud* COCA-COLA BRASIL, 2019). Um ambiente de competição é um aspecto muito relevante no caso de países com bem-sucedidos casos de desenvolvimento econômico (GIAMBIAGI, 2015).

A indústria de refrigerante movimentou mais de 3 milhões de pontos de venda no país (REVISTA ABIR, 2020). O período de foco do estudo é o desenvolvimento dos últimos 20 anos, que coincide com o interesse maior nesses temas a partir dos anos 1980, quando a matriz industrial se completa, e em 1990, quando há a abertura comercial e o fim do regime de regulação, com o consequente aumento de concorrência entre empresas (KUPFER; HASENCLEVER, 2020).

A Coca-Cola ajudou inclusive a criar a cultura do refrigerante, gerando espaço para competidores menores também conquistarem seus espaços. O mercado tem a característica de oligopólio diferenciado. A definição da indústria no oligopólio abrange um conjunto de firmas que fabricam substitutos próximos (oligopólio diferenciado). A conceituação de todo o setor torna-se difícil, já que as empresas estabelecem preços diferenciados para seus produtos, e a substituição de produtos depende de fatores como hábitos, preferências e capacidade de gastos dos consumidores. (KON, 2017).

Embora Coca-Cola – com vasta liderança – e Ambev dominem o mercado, há bastante espaço para que centenas de empresas de refrigerantes regionais disputem participação com as gigantes do setor, oferecendo sabores específicos, muita história e preços mais baratos que os grandes *players*. Porém, sempre em pequenos feudos de atuação. Essas empresas têm muita dificuldade de ampliar sua área de distribuição, pois, ao sair do seu território de origem, perdem vantagem competitiva de preço (logística e tributação) e, também de marketing, por ser conhecida em seus territórios.

Um bom exemplo dessa situação é a paranaense Cini Bebidas, que possui grande relevância na região de Curitiba, mas não consegue se expandir geograficamente, perdendo força já no norte e sudoeste do Paraná. E o porte de empresas como a Cini não é pequeno: mais de 115 anos de história e 300 funcionários em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba.

Os mercados oligopolistas formados por um número pequeno de empresas de porte econômico grande, as quais se colocam como rivais entre si, têm a formação de preços determinada pela capacidade das firmas de digerirem o comportamento da demanda e de anteverem as ações e reações de suas concorrentes no mercado (KON, 2017).

A característica básica do oligopólio é a presença de poucas firmas que compõem uma indústria específica e que apresentam uma interdependência de ações no sentido de que a sobrevivência de uma firma está condicionada às suas reações aos movimentos das demais e à sua capacidade de prever

tais procedimentos das rivais. A definição de indústria no oligopólio abrange um conjunto de firmas que fabricam produtos substitutos perfeitos entre si (oligopólio puro) ou substitutos próximos (oligopólio diferenciado). A conceituação do setor como um todo torna-se difícil, já que as empresas estabelecem preços diferenciados para seus produtos e a substituição de produtos depende de fatores como hábitos, preferências e capacidade de gasto dos consumidores. (KON, 2017, p. 13).

Esse mercado oligopolista permite mais competidores. Só no Brasil são 144 indústrias de refrigerantes, reconhecidas pela Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (ABIR), mas com algumas empresas sendo responsáveis pela maior parte ou por toda produção (PINDYCK; RUBINFELD, 2002). O preço também caracteriza oligopólio com Ambev e Coca-Cola, as duas líderes de mercado – dados de Nielsen (2020 *apud* COCA-COLA BRASIL 2020).²

2.2 A IMPORTÂNCIA DO AÇÚCAR NA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES NO BRASIL

Um insumo importante e que merece um capítulo à parte pela sua relevância para o brasileiro é o açúcar, um dos principais insumos do refrigerante. A cultura do brasileiro de consumo de açúcar ajuda na performance da categoria no país.³ Sua sociedade e sua história econômica têm enorme relação com o desenvolvimento e o ciclo da cana-de-açúcar, principalmente nos séculos XVI, XVII e XVIII, estimulando povoamento da colônia e do seu extenso litoral. Esse cultivo se deu por inúmeras razões. O solo nacional e o clima brasileiro são propícios para o seu cultivo, o que possibilitou que o produto fosse cultivado em larga escala e sua cultura disseminada ao longo da história. (SILVA, 2010)

O seu alto valor no mercado internacional europeu também foi motivador, pois gerava grandes margens de lucro aos colonizadores portugueses. Depois de tentar o uso de mão de obra indígena, sem sucesso, os portugueses recorreram ao comércio e à escravização dos africanos para trabalharem no cultivo da cana, formando a sociedade colonial. Mais tarde, os holandeses também tiveram campanhas agressivas

² A Nielsen Company é uma empresa global de informação, dados e medição com sede em Nova Iorque, nos Estados Unidos. A empresa oferece uma variedade de informações em pesquisas de mercado, usando metodologias próprias.

³ A Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda o consumo de até 18,2 kg de açúcar por pessoa ao ano, o equivalente a 12 colheres ou 50 gramas do produto por dia. O brasileiro, no entanto, está bem longe de atingir essa meta. Segundo o Ministério da Saúde, a média de consumo anual (2019) de quem habita o país é de 30 kg, ou seja, cerca de 80 g ou 18 colheres de açúcar por dia (BRASILEIRO..., 2019, ZANINI *et al.*, 2013).

de desenvolvimento desse tipo de comércio, ocupando a região de Pernambuco, que foi grande produtora e exportadora de açúcar. O ciclo da cana-de-açúcar termina com a descoberta do ouro na região de Minas Gerais, mas seu hábito de consumo persiste por inúmeras gerações no país até hoje.

Atualmente, o Brasil é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo.⁴ Muito popularizado no país, gera grande aceitação de mercado por produtos que o incluam em suas fórmulas. Hoje vilão da luta contra obesidade, o açúcar é um insumo importante na produção de refrigerantes. Cultivado em grandes canaviais, o produto é processado em usinas e fornecido para as indústrias da Coca-Cola em sacos de até mil kg ou em sua forma líquida, em caminhões-tanque.

Porém, atualmente, o sistema se prepara para os diversos movimentos de saudabilidade com foco em diminuir o consumo de refrigerantes e açúcares em geral, e esse foi um dos motivos que fez a empresa despertar seu interesse pela aquisição de bebidas de outras categorias, mais saudáveis que refrigerantes. A preocupação é válida: o consumo per capita de refrigerante caiu de 88,9 litros por habitante por ano em 2010 para 60,2 em 2020 (REVISTA ABIR, 2020). Isso se deve não só aos movimentos de saudabilidade como a uma maior oferta de outras categorias.

A própria Coca-Cola há muito tempo investe na sua linha de produtos sem açúcar. A quantidade de versões e tentativas de inovações para essa linha no país mostra a dificuldade em convencer a população, principalmente de mais baixa renda e fora dos grandes centros urbanos, de que é possível substituir a Coca-Cola original pela sua versão sem açúcares em um país com tanta ligação ao insumo.

2.3 A HISTÓRIA DA COCA-COLA E SUA CHEGADA AO BRASIL

Desenvolvida em uma pequena farmácia, nos Estados Unidos da América, ao longo do século XIX, com a finalidade de ser um xarope para combater a indigestão gástrica, John S. Permberton acabou criando a fórmula que originou a bebida mais famosa do mundo: a Coca-Cola (GAMA, 2020).

No ano de 1891, foi fundada a Coca-Cola Company, por intermédio do contador de John S. Permberton, o Sr. Frank Robinson. E, com o passar dos anos, o

⁴ O Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar e, na safra 2020/21, foi responsável pela produção de 654,5 milhões de toneladas destinados à produção de 41,2 milhões de toneladas de açúcar. Na safra 2020/21, a produção mundial de açúcar foi de 179,9 milhões de toneladas, e a produção brasileira representou 22% do total produzido (NACHILUK, 2021).

nome e a marca Coca-Cola foram registrados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial dos EUA. Em 1899, por intermédio da assinatura de um acordo, a bebida foi engarrafada com a intenção de ser comercializada. Essa transação comercial foi concedida para os advogados estadunidenses Dr. Benjamim F. Thomas e Dr. Joseph B. Whitehead na importância de US\$ 1.

No entanto, em meados do século XX, pequenos desafios surgiram com a comercialização do produto; isto é, mais de 400 fábricas passaram a engarrafar a famosa bebida. E outros países, como Canadá, Cuba e Panamá, também desenvolveram a atividade de engarrafar; porém, cada fábrica lançava mão de seu respectivo rótulo e sua embalagem. Com isso, houve um momento de dúvida para os clientes, pois estes não sabiam identificar o produto. Portanto, devido a esse incidente, a Coca-Cola Company organizou um concurso para padronizar a embalagem e o logotipo da marca, e o vencedor foi o Sr. Alexandre Samuelson, o qual acabou criando a garrafa *contour* – inspirada na forma e na curvatura do fruto cacau.

O ápice da Coca-Cola ocorre nos anos 1920, quando o produto passou a ser disponibilizado em embalagens de até seis *packs*. Isso foi uma inovação enorme, porque inseriu o hábito de comprar para armazenar em casa, a compra de consumo futuro. Com o passar dos anos, a Coca-Cola foi muito difundida entre os soldados estadunidenses durante a Segunda Guerra Mundial.

A Coca-Cola foi sendo cada vez mais distribuída e passou a ser comercializada em latas de alumínio. Nota-se que já tinha se tornado uma bebida popular e de grande sucesso. Com isso, passou a ser divulgada em vários canais publicitários a partir de 1941, tornando-se uma das marcas mais conhecidas do mundo.

Já no Brasil, em 1942, a Coca-Cola buscou acelerar seu modelo para se tornar rapidamente uma bebida popular para os brasileiros. A primeira fábrica foi sediada no estado de Pernambuco, no Recife, e, conforme a demanda pela bebida ia aumentando, foi necessária a instalação de outra fábrica, na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

Faz-se necessário destacar que, no ano de 1945, no Brasil, é iniciado o sistema de *franchising* da Coca-Cola Company, uma modernidade para a época. A partir de 1962, a empresa começa a produzir também o refrigerante Fanta, de laranja, e amplia seu portfólio, que ainda teve a Sprite de limão em 1981. O Kwat foi mais uma tentativa de ter guaraná em seu portfólio, marca que existe desde 1997. A Coca-Cola

era uma empresa de refrigerantes. Mais precisamente no final dos anos 1960, a Coca-Cola Company, sediada em território brasileiro, contava com mais de 20 fábricas engarrafadoras de bebidas. Ao chegar aos anos 1980, passaram a ser 36 franqueados.

Esse movimento foi reduzido ao longo dos anos 2000 com o fortalecimento dos franqueados gigantes globais, como a mexicana Femsa, maior fabricante de Coca-Cola do mundo, e a chilena Andina. As empresas foram adquirindo as fabricantes originais da empresa, como a paranaense Spaipa.⁵ A sede da Coca-Cola Company fica localizada na Praia de Botafogo, no Rio de Janeiro.

FIGURA 1 – Sede Coca-Cola Company, no Brasil

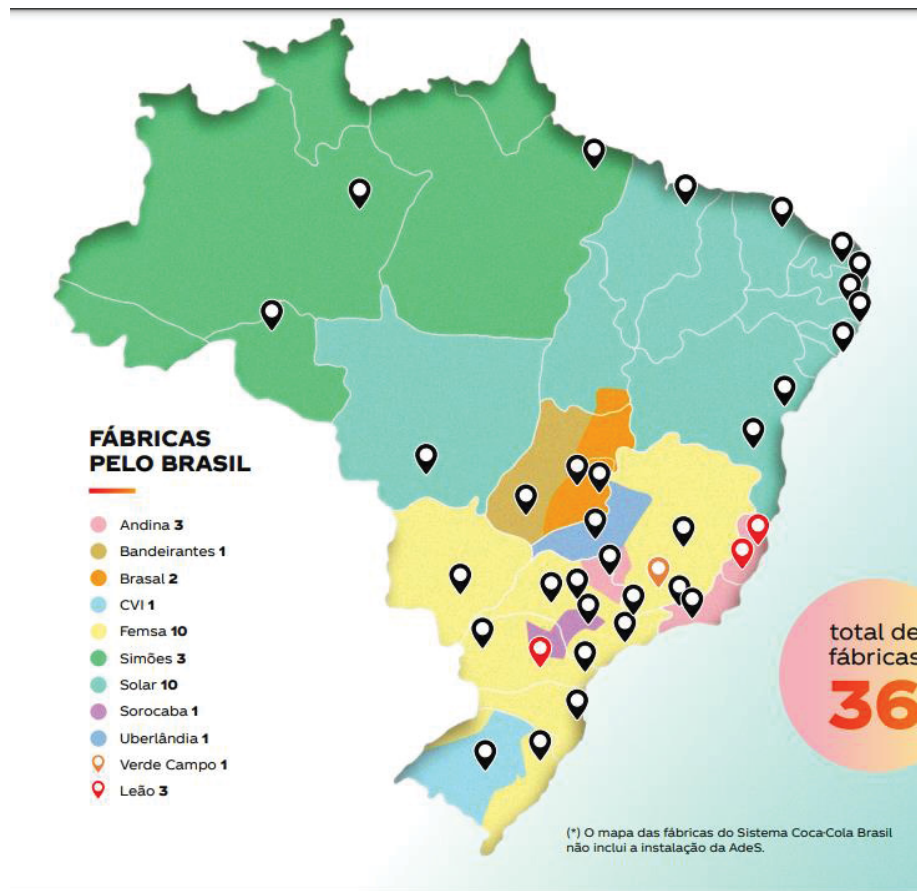


FONTE: Wikimapia (2012).

Atualmente, a Coca-Cola Brasil é formada por um grupo de 9 parceiros de fabricantes, empregando diretamente 57,2 mil funcionários e gerando cerca de 600 mil empregos indiretos pelo território brasileiro, como detalha o mapa ilustrado a seguir.

⁵ A Coca-Cola Femsa anunciou a compra de 100% da indústria brasileira de bebidas Spaipa por US\$ 1,85 bilhão em 31 de agosto de 2013, cerca de R\$ 4,4 bilhões à época. Com a aquisição, a companhia passou a atender 66 milhões de consumidores no Brasil. A Spaipa era a distribuidora dos produtos Coca-Cola para todo o Paraná e mais da metade do estado de São Paulo (COCA-COLA FEMSA..., 2013).

FIGURA 2 – Fábricas e franquias da Coca-Cola no Brasil em 2021



FONTE: Coca-Cola Brasil (2020).

A Coca-Cola adotou um modelo de desenvolvimento e crescimento muito além da variável preço, com diversas frentes estratégicas de marketing e distribuição inovadoras em todo mundo, assim como no Brasil, com inúmeras particularidades e para conseguir atingir a distribuição em todos os 5.568 municípios do país. De acordo com Joseph Alois Schumpeter, as empresas devem se tornar competitivas com inovação:

[...] através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização (a grande unidade de controle em larga escala) – concorrência que comanda uma vantagem decisiva de custo ou qualidade e que atinge não a fimbria dos lucros e das produções das firmas existentes, mas suas fundações e suas próprias vidas. A eficiência deste tipo de concorrência perto do outro, é assim como um bombardeio comparado a se forçar uma porta – e é tão mais importante que passa a ser relativamente indiferente saber se a concorrência no sentido comum funciona mais ou menos prontamente; em qualquer dos casos, a poderosa alavanca que, no longo prazo, expande a produção e reduz os preços é feita de outro material. (SCHUMPETER, 1978, p. 114).

A empresa é um objeto de estudo relevante, razão pela qual o entendimento das suas estratégias se torna obrigatório para a compreensão da dinâmica dos

setores industriais (KUPFER; HASENCLEVER, 2020). Uma das grandes razões do sucesso da marca Coca-Cola está em oferecer um produto rigorosamente idêntico e acessível para todas as etnias, pessoas com diferentes níveis de poder aquisitivo e hábitos alimentares em qualquer parte do mundo. Para isso, a empresa aprendeu como mapear ocasiões de consumo da bebida e as melhores formas de oferecer o produto aos *shoppers* e seus consumidores. Muitas vezes, o *shopper* não é necessariamente o consumidor (UNDERHILL, 2009).

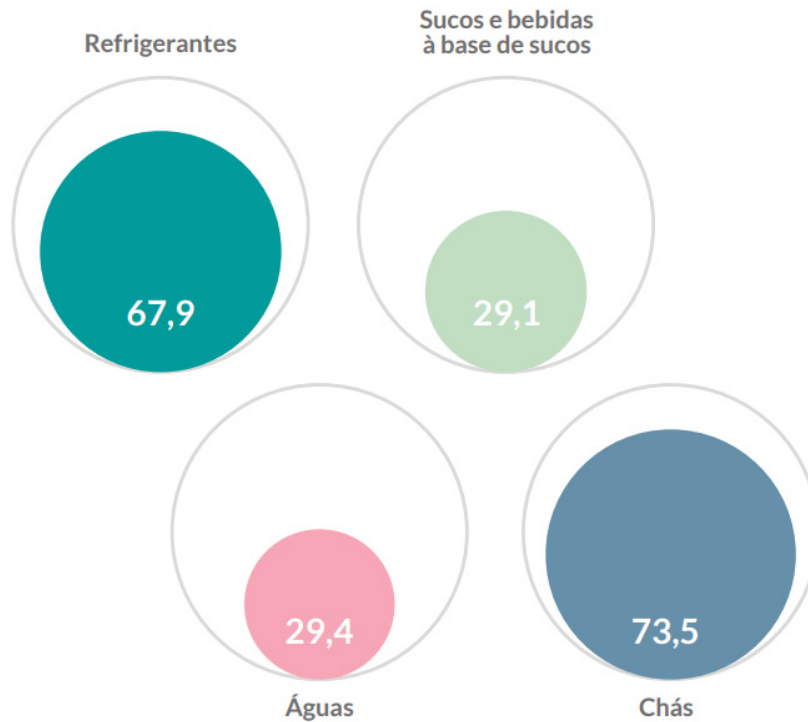
De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), pesquisas sobre comportamento dos clientes são fundamentais para criar valor e poder comunicar isso. As empresas que sobrevivem nesse mercado são aquelas que pesquisam e entendem seus consumidores. O sucesso de ter seus produtos consumidos às vezes mais de uma vez ao dia tem muito do aprendizado da Coca-Cola em entender o comportamento do consumidor em variados canais de compra, que vão desde supermercados a pequenos pontos de venda, como mercearias e cantinas. Muito do modelo comercial, copiado por muitas empresas de diversos setores, também impacta que firmas concorrentes e complementares à Coca-Cola usem a líder de refrigerantes para promover seus próprios produtos. Isso significa que uma grande proporção de compradores de outras marcas também comprou Coca-Cola (SHARP, 2010).

Em um ambiente competitivo em que as empresas são cada vez mais pressionadas a fazer mais com menos, as sobreviventes serão aquelas que pesquisam e entendem bem seus clientes – que valores eles estão buscando e como eles julgam e encontram esses valores no mercado. Assim, a pesquisa sobre o comportamento do cliente é fundamental para o sucesso de marketing.

Outro grande ponto muitas vezes esquecido é o engajamento dos colaboradores das empresas. Os empregados são os consumidores mais próximos das práticas da empresa. As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar histórias que usam com seus consumidores (KOTLER, 2010). Um dos grandes diferenciais da Coca-Cola é o engajamento dos seus funcionários por meio de metas e programas de recompensas, sendo uma das referências do país em planos de endomarketing (DIAS, 2021).

Com as aquisições de empresas de bebidas de outras categorias nos anos 2000, ocorreu uma maior concentração industrial – veja participação de mercado no gráfico.

GRÁFICO 2 – Participação de mercado dos produtos Coca-Cola por categoria



FONTE: Coca-Cola Brasil (2019).

A empresa começou um movimento nos anos 2000 de adquirir empresas de categorias diferentes dos refrigerantes para se preparar para os novos hábitos dos consumidores. O modelo de distribuição do sistema Coca-Cola possibilita ganhos de sinergia, ao comprar empresas de bebidas de outras categorias. E uma maior concentração industrial implica maior desigualdade na repartição de mercado entre as empresas (KUPFER; HASENCLEVER, 2020).

3 A COCA-COLA E A ECONOMIA INDUSTRIAL

O capítulo tem como objetivo apresentar a economia industrial e sua conexão com suas correntes mais importantes, além de discorrer sobre a base teórica da abordagem alternativa e precursora de Joseph Schumpeter e quais teorias advindas desta possuem conexão com a empresa Coca-Cola e seu impacto na economia brasileira dos últimos 20 anos. Assim, trata-se inicialmente de expor a precursora corrente de pensamento institucionalista, que depois se conecta com Weber e as teorias evolucionárias e da aprendizagem, para relacioná-las ao crescimento econômico que a multinacional estadunidense produz no Brasil. Também pretende abordar como a ECT de Coase e Williamson está presente na empresa, e finalizar com suas estratégias de marketing, que são modelos de negócios para empresas e profissionais de todas as áreas.

3.1 AS CORRENTES DE PENSAMENTO DA ECONOMIA INDUSTRIAL

A economia industrial caracteriza-se como uma disciplina indutiva, colocando-se mais como observação empírica do comportamento das firmas para construir uma teoria geral. As modernas teorias da firma partiram do exame teórico do comportamento das empresas, confrontando-as com a observação da realidade. A suposição de maximização do lucro, como meta única do comportamento empresarial, não se mostrava mais suficiente para explicar a formação de conglomerados ou comportamentos de firmas multinacionais, ou ainda o comportamento gerencial voltado para outros objetivos que não o lucro (KON, 2017).

Há uma grande diversidade de linhas de pensamento que podem ser resumidas em duas principais dentro da economia industrial: a abordagem tradicional (*mainstream*) e a abordagem alternativa (institucionalista). As correntes avaliam a natureza e o real funcionamento das empresas, dos mecanismos de coordenação de suas atividades e dos seus mercados. (KUPFER; HASENCLEVER, 2020)

A primeira corrente tem origem nos trabalhos de Joe Bain, que apresentam o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D), em que o principal objetivo é observar uma relação entre a estrutura e o desempenho do mercado (LOPES, 2016). Apesar de ter uma diversidade de variáveis explicativas, o modelo E-C-D é carente de uma abordagem que consiga justificar como acontece a inovação e o progresso

técnico no interior das firmas. Já a segunda filia-se diretamente a Joseph Schumpeter e trata da criação e riqueza das empresas. Nesta, a organização não é resultante de um procedimento de minimização de custos, mas da capacidade de inovação da empresa e de suas estratégias. Por ser inovadora desde sua chegada ao país com sistema de franquias até hoje, é nesta corrente que o trabalho vai seguir.

Schumpeter critica as definições mais tradicionais do empresário em que a função era combinar os fatores produtivos e reuni-los, e também a visão que trata a função empresarial simplesmente como administração. Para ele, o empresário deve ser um líder que assume os riscos inerentes da inovação, conduz os meios de produção em direção aos novos canais e lidera inclusive a própria concorrência pelo caminho que abrirá (SCHUMPETER, 1964). A Coca-Cola não só criou a categoria de refrigerantes da forma como conhecemos hoje como puxou uma série de concorrentes para disputar mercado consigo em todo planeta. Só no Brasil, são 144 indústrias de refrigerantes (REVISTA ABIR, 2020).

A história da Coca-Cola é tão vasta que encontra várias teorias para explicar tamanho sucesso que a empresa teve ao longo dos anos. Claramente, uma teoria apenas não bastaria. Dentro da abordagem alternativa, vamos navegar em algumas delas como a evolucionista, a teoria dos *stakeholders*, a teoria de aprendizagem, a ECT, além de relacionar tudo isso com as estratégias de marketing e propaganda da empresa, importante ponto da economia industrial e muito explorado pela gigante estadunidense no Brasil.

3.2 A TEORIA EVOLUCIONÁRIA

O termo “teoria evolucionária” traz a ideia de seleção natural, emprestada de Malthus, que se baseava em Darwin, e contém a premissa de constante evolução e transformações nos agregados econômicos como um reflexo de padrões diferenciados de comportamento das firmas na busca de crescimento e sobrevivência (NELSON; WINTER, 1982). Um produto que é o mesmo há mais de 130 anos tem inovação? Se ele é líder de mercado global, criou o modelo de franquias no Brasil, está presente em todas as cidades do Brasil, faz parte de uma empresa voltada para o futuro e é vendido todos os dias para milhões de consumidores com fãs espalhados por todos os cantos, a resposta é sim. Para criar as condições de crescimento, suporte e produção desses produtos, o que não falta para a Coca-Cola é inovação.

Na análise evolucionária, as estratégias das empresas são influenciadas por suas rotinas e pela inovação, sendo que a competitividade é resultado da capacidade de adequação das firmas às mutantes condições de mercado (KUPFER, 1992). Assim, as firmas desenvolvem rotinas para pesquisa e desenvolvimento (inovação), investimentos, ações de propaganda, fixação de preços etc. Quanto antes as firmas se apropriarem das novas tecnologias, maiores serão suas chances de atingir graus mais elevados de competitividade, o que pode repercutir melhores indicadores de crescimento para as nações que se aproveitarem de forma efetiva das janelas de oportunidade abertas pela revolução em curso (LOPES, 2016).

Na visão schumpeteriana, a firma evolucionista se auto-organiza pelas flutuações de mercado, e o crescimento evolucionista tem a característica de introduzir mudanças estruturais relevantes que conduzam ao desenvolvimento econômico (KON, 2017). Há tantas mudanças estruturais conduzidas pela Coca-Cola nos últimos 20 anos que o próprio mercado se alinha aos comandos da empresa na área de bebidas não alcoólicas. A visão de novos produtos e novas embalagens, a construção de uma imagem da marca e da excelência da sua produção são apenas alguns dos detalhes que fazem parte do dia a dia de bilhões de consumidores pelo mundo.

A visão teórica de Schumpeter diverge de maneira fundamental da concepção neoclássica, em sua época, com seu foco na dinâmica endógena ao sistema econômico e no poder de mercado como meta e fonte das ações empresariais. Nesse sentido, é, concomitantemente, em suas duas vertentes, uma teoria sobre desenvolvimento econômico e sobre a ação microeconômica das empresas e dos indivíduos (DATHEIN, 2003). Ocorre nesse caso uma aproximação entre o pensamento neoschumpeteriano ou evolucionário e o neoinstitucionalista, se complementando e formando uma abordagem “institucionalista-evolucionária”, a qual analisa a coevolução de tecnologias, estruturas econômicas e instituições (NELSON, 2002).

3.3 A TEORIA DA APRENDIZAGEM

Os autores que desenvolvem essa teoria dão à estrutura organizacional da empresa um importante papel tanto pela cumulatividade e a prática repetitiva como pela experimentação que permitem a realização ágil e eficaz das tarefas, reduzindo

incertezas. Malerba (1992) resume esses tipos por meio de um estudo em que relaciona a aprendizagem nas empresas com mudanças técnicas incrementais.

A teoria da aprendizagem sempre esteve presente dentro da Coca-Cola. Para a elaboração de um novo produto, por exemplo, é necessário seguir todo o passo a passo da dinâmica própria da grande empresa: monitoramento da evolução das necessidades dos prováveis consumidores, identificação de oportunidades de mercado não aproveitadas por empresas rivais, combinação de capacitações incorporadas nas equipes de P&D com informações técnicas e científicas obtidas externamente, transformação dos protótipos em bens com qualidade e baixo custo, e adaptação do processo produtivo e das características da mão de obra fabril ao novo produto (KUPFER; HASENCLEVER, 2020).

Além disso, o modelo de franquias geográfico, em que um fabricante não concorre com outro, gera muitos aprendizados e de forma muito rápida. Isso permite que a empresa se adapte de forma muito ágil a novas tendências, processos e oportunidades de negócio. Outro exemplo é a forma como a empresa conduziu suas aquisições nos anos 2000. Se na primeira década, nas aquisições de Matte Leão e Del Valle, a empresa optou por comprar totalmente e assumir toda a gestão, com Verde Campo e a estadunidense Monster, na segunda metade do século, o que se viu foi uma mudança de postura. Buscou-se, ainda, com essas aquisições, acelerar o processo de conhecimento de categorias de bebidas que não dominava.

Nestes últimos casos, a empresa deixou os gestores com percentuais do negócio e exigiu a manutenção dos proprietários para ter mais aprendizados de transição e melhor aproveitamento da empresa que foi adquirida. No caso da Monster, a Coca-Cola comprou 18%, o que a torna a maior acionista da empresa com sede em Corona, na Califórnia, e tem foco total na distribuição do produto no país, com os times comerciais e de distribuição dos franqueados. Porém, a gestão é mantida na Califórnia, e os caminhos estratégicos são tomados pelos antigos donos do negócio.

QUADRO 1 – Tipologias de aprendizagem

Tipo de aprendizagem	Nível de organização	Relação com
Aprendizagem pelo fazer	Interno	Atividade de produção
Aprendizagem pelo uso	Interno	Uso de produtos, maquinário e inputs
Aprendizagem por pesquisa	Interno	Atividades formalizadas (como P&D), orientadas à geração de novos conhecimentos
Aprendizagem a partir de avanços em ciência e tecnologia	Externo	Absorção de novos desenvolvimentos em ciência e tecnologia
Aprendizagem a partir de excedentes interindustriais	Externo	O que competidores e outras firmas na indústria estão fazendo
Aprendizagem por interação	Externo	Interação com fontes de conhecimento diversas, como fornecedores ou usuários, ou cooperação com outras firmas na indústria

FONTE: Adaptado de Malerba (1992).

3.4 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, ECT E A COCA-COLA

Depois dos modelos de aprendizagem utilizados pela Coca-Cola, o trabalho abordará práticas de governança adotadas pela companhia a fim de concluir suas transações. A economia disponibiliza inúmeros instrumentos para entender a organização interna de grandes corporações, bem como os efeitos disso. A organização da firma pode ser entendida como uma solução contratual eficiente, semelhante ao equilíbrio de mercado. Empresas de capital aberto, caso da Coca-Cola, são uma importante aplicação da abordagem da firma como nexo de contratos, garantindo a minimização dos custos de agência entre acionistas e executivos responsáveis pela gestão da empresa (PONDÉ, 2020).

Uma das teorias mais estudadas na área das firmas é a ECT. Desde Ronald Coase (1937) se debate os limites das firmas. Porém, é com Oliver Williamson, a partir da década de 1970, que se vê na prática os conceitos de Coase. Ambos fazem parte dos autores da nova economia institucional que identificam organizações como firmas, mercados e relações contratuais, e estas se tornam necessárias como complementos cognitivos para os indivíduos.

Williamson (1985) afirma que existe um alinhamento entre certeza, incerteza e especificidade de ativos (características transacionais) e mercado, hierarquia e forma híbrida (estruturas de governança). A junção de racionalidade limitada e oportunismo é a chave para a formação dos custos de transação.⁶

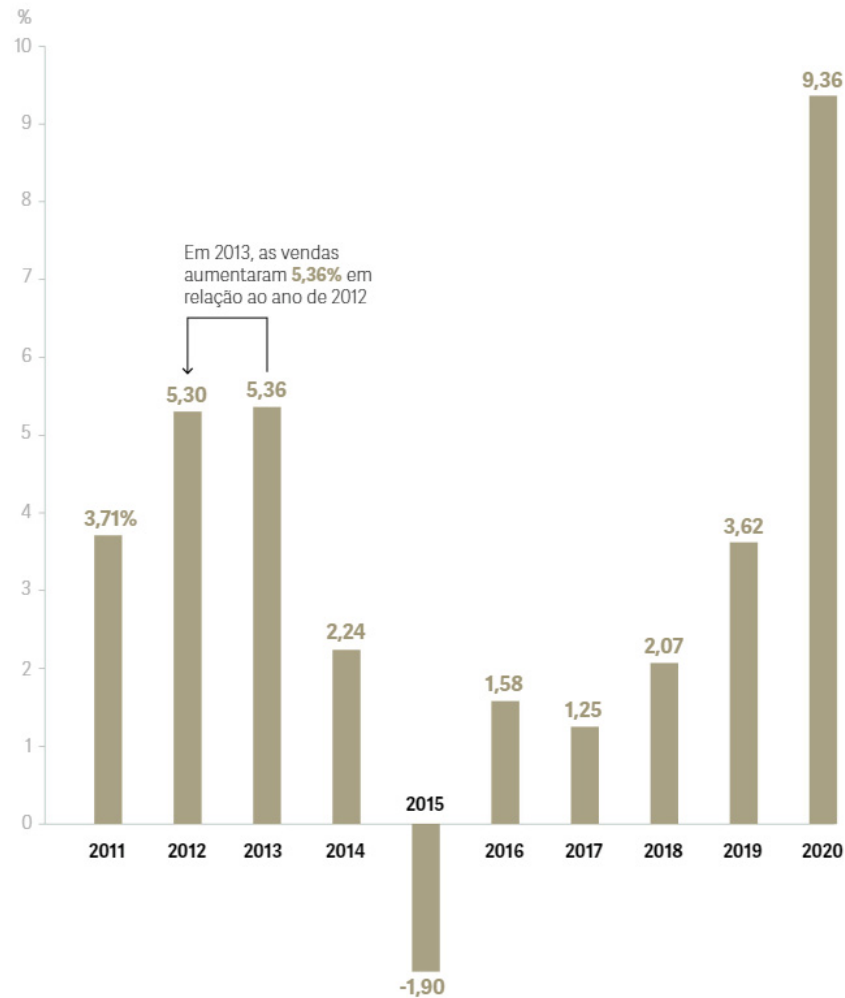
⁶ Custos de transação são os custos totais para se realizar uma transação por meio de uma troca no mercado. De acordo com Coase (1937), são um dos principais determinantes da forma de organização de empresas produtoras de bens e serviços.

Uma das decisões que a Coca-Cola trata é sobre produzir seus próprios insumos ou arcar com os custos totais da produção dos seus produtos. Para produzir seus próprios insumos, a empresa deve investir em diversas frentes, como: conhecimento, treinamento de colaboradores, planejamento de produção, entre outros. Como já abordado anteriormente, são inúmeras as ações feitas pela companhia nesse sentido em várias etapas dos processos de desenvolvimento, produção e comercialização dos seus produtos. Outra alternativa é terceirizar suas compras, inserindo mais um degrau na cadeia que compõe os custos de um produto. Durante muitos anos, não só a Coca-Cola como seus concorrentes tiveram foco na produção dos componentes das bebidas, mas terceirizavam suas embalagens.

E, como se sabe, a pandemia trouxe mudanças de comportamento de consumidores e de canais de comercialização. Uma delas, por exemplo, é o aumento do consumo nos supermercados, nas redes de autosserviços. E o maior concorrente da Coca-Cola, a Ambev, fez um grande movimento e inaugurou, em 2020, em meio à pandemia, sua fábrica produtora de latas de alumínio para poder controlar os custos desse insumo importante da embalagem mais vendida e ícone do canal de autosserviços, que teve aumento de 9,36% em 2020 em relação a 2019.

Diferentemente da Ambev, a Coca-Cola compra suas latas de alumínio no mercado. Sua fornecedora no país é a Ball Corporation, empresa estadunidense, líder global na produção de latas de alumínio para embalagem de bebidas, com mais 54% de *market share* no segmento (BALL..., 2017). Isso ilustra os dilemas com que as firmas precisam lidar para compor os custos de cada produto do seu portfólio. No caso da Coca-Cola, há um agravante: a empresa possui centenas de produtos diferentes (SKUs, do inglês Stock Keeping Unit, ou Unidade de Manutenção de Estoque).

GRÁFICO 3 – Variação no índice de vendas nos supermercados



FONTE: Revista ABIR (2021).

Basicamente, o choque que Coase trouxe para o debate é que as transações acarretam custos para serem realizadas, em contrapartida aos conceitos da economia neoclássica, que consideram apenas custos de produção em sua formação. Para ter resultados melhores em suas eficiências produtivas e diminuir os custos de transação, as firmas desenvolvem instituições voltadas a coordenar suas transações e estruturas de governança e gestão.

Essas estruturas de mercado, hierárquicas, baseadas nas relações de compra e venda simples, referem-se a organizações internas das firmas pautadas pela combinação e interação de elementos mercantis com ajustes do tipo administrativo. Existe assim um alinhamento ótimo entre características transacionais (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e as estruturas de governança (mercado, formas híbridas e hierarquia), criando uma lógica econômica que gera redução de custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Essa é uma das explicações que fazem com que a

empresa consiga de forma rápida orquestrar a máquina do seu negócio de modo a modelar os preços de seus refrigerantes em vários tamanhos, embalagens e canais, para ter a maior frequência de compra, margem e distribuição em tantos pontos de venda, criando diversas ocasiões de consumo aos consumidores finais.

As ações da empresa resultam na sua evolução para buscar arranjos mais eficientes. Entretanto, não conseguirão otimizar seu negócio de forma completa em virtude das imperfeições do mercado e das incertezas (WILLIAMSON, 1985).

4 COMO A COCA-COLA UTILIZOU CONCEITOS DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO PARA SE TORNAR RELEVANTE PARA UMA GRANDE CADEIA DE *STAKEHOLDERS* NO BRASIL

Em um primeiro momento, discute-se o tamanho da importância que o sistema Coca-Cola tem para o Brasil, com o objetivo de demonstrar as estratégias da empresa para desenvolver seu sistema e sua cadeia de valores nos últimos 20 anos. Tais estratégias podem gerar oportunidades de melhorias de vida para além dos seus colaboradores e acionistas, impactos em comunidades, setores da economia, projetos esportivos, culturais e regionais. Além disso, mostram seus investimentos e os motivos que levaram a empresa a investir na compra de outras empresas nacionais de novas categorias de bebidas.

Todos estes fatores fazem referência às partes interessadas de uma organização com relação direta ou indireta (FREEMAN; REED, 1983). No caso da empresa, podemos falar de: fornecedores, clientes, colaboradores, sindicatos, produtores de insumos, entre outros, que têm interesse nos objetivos dessa organização. A Coca-Cola tem um olhar global para seus *stakeholders*, pois acredita que isso é um dos grandes responsáveis pelo sucesso das estratégias. A base teórica dessa afirmação é que os gestores devem, primeiramente, atender os anseios dos *stakeholders*, para apenas depois disso desenvolver os objetivos da empresa (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

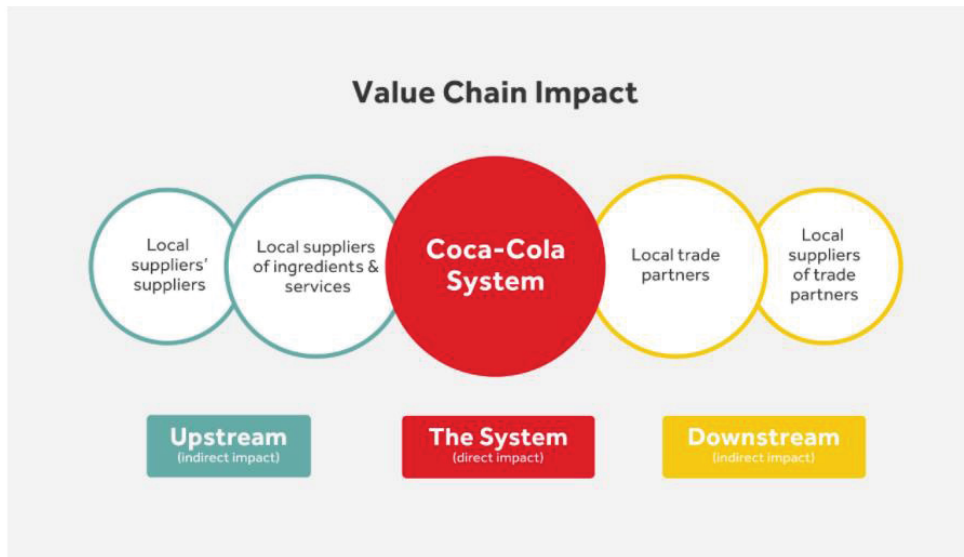
A empresa foi eleita a mais valorizada por *stakeholders*: que mais produz valor tangível e intangível a partir da percepção, avaliação e recomendação dos seus principais *stakeholders*, como acionistas, funcionários e clientes (COCA-COLA..., 2019).⁷

4.1 O TAMANHO DA COCA-COLA NO BRASIL E SUA GERAÇÃO DE VALOR

Para se ter ideia do alcance das ações da Coca-Cola no país, é preciso entender a extensão da sua cadeia de *stakeholders*.

⁷ Dados obtidos do ranking Mais Valor Produzido, DOM Strategy Partners, de 2019 (TOZZI, 2019).

FIGURA 3 – Cadeia de impacto do sistema Coca-Cola



FONTE: Coca-Cola HBC (2020).⁸

É possível perceber que o modelo Coca-Cola se sustenta impactando diversos *stakeholders* da sua cadeia de valor, o que inclui desde os fornecedores locais responsáveis pelos insumos que originam as centenas de produtos até o esforço para vendê-los. Isso depende tanto da força do sistema como do *trade* local de cada país, com esforços em diversas áreas, como marketing, execução, logística e vendas para dar giro aos 9,48 bilhões de litros de bebidas produzidos no Brasil em 2019, antes da pandemia.

O caminho dessa geração de PIB é longo: das plantações de cana-de-açúcar aos fabricantes de embalagens; do produtor das frutas ao responsável pela produção em uma das 36 fábricas espalhadas no Brasil; do time comercial que vende os produtos aos milhões de donos de comércio que dependem das transações diárias que incentivam o *shopper* a visitar seu ponto de venda; do repositor de supermercado às empresas que fabricam geladeiras; do analista de marketing interno ao ator de um dos filmes publicitários das marcas; dos motoristas de caminhão aos donos de pequeno comércio de todas as cidades brasileiras; dos mais de 50 mil empregos diretos aos mais 600 mil empregos indiretos; do apoio aos projetos locais de cultura e esporte ao Coletivo Jovem, que empodera jovens para terem mais e melhores oportunidades de emprego. São muitos os *stakeholders* impactados.

Também são muitas as frentes que a Coca-Cola precisa manter para a roda do seu negócio permanecer girando. Essas ações juntas e lideradas pela companhia

⁸ Coca-Cola Hellenic Bottling Company, localizada na Suíça.

de bebidas possibilitam que um país de tamanho continental como o Brasil tenha muitas transações (venda de cada SKU da companhia). Só na cidade de São Paulo foram realizadas mais de 2 bilhões de transações dos produtos da Coca-Cola no ano de 2020.⁹ É alto o nível de excelência que a empresa precisa ter para fazer o negócio andar nessa velocidade e captar o máximo de oportunidades de negócios possível, considerando que cada habitante do país consome 153 litros de bebidas não alcoólicas por ano (REVISTA ABIR, 2020). E todo esse modelo tem como meta também a união entre comércio e sistema, como enfatiza o presidente da empresa no país, Henrique Braun.

O modelo de gestão da empresa, que coloca a gestão das marcas e estratégias para o time da Coca-Cola Company e a gestão de execução com seus fabricantes, promove a distribuição de recursos de forma espalhada e amplificada com olhares de entendimento do que é relevante para o seu negócio e o país. Dessa forma, é capaz de aumentar o giro dos produtos nos pontos de venda e para a sociedade, que na prática é quem consome seus produtos. O atual presidente da empresa deixa claro isso.

4.2 OS INVESTIMENTOS E A AQUISIÇÃO DOS *PLAYERS* DE OUTRAS CATEGORIAS

A empresa aumentou substancialmente seus investimentos no Brasil nas últimas duas décadas. Em 2002, a Coca-Cola Brasil investiu R\$ 600 milhões, versus R\$ 3 bilhões em 2019. Descontada inflação do período (193%), é um crescimento de mais de 70%.

QUADRO 2 – Investimentos Coca-Cola no Brasil (em R\$ bilhões)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
em bilhões de reais	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	1,3	1,5	1,75	2	2,5	2,8	2,6	2,7	2,7	3,2	3,2	3	3

FONTE: O Globo, Estadão e Valor Econômico dos referidos anos.

No começo do século, com a tendência de alimentação mais saudável, os refrigerantes poderiam perder território. Assim, a empresa fez um importante movimento de ampliar seu portfólio de bebidas, que era muito dependente de refrigerantes e da sua principal marca. A decisão se mostrou acertada, já que houve

⁹ Segundo o Instituto Nielsen (2020 *apud* COCA-COLA BRASIL, 2020), transações NARTD CC (non alcoholic ready to drink Coca-Cola).

redução de 53% no consumo regular de refrigerantes e bebidas açucaradas entre 2007 e 2018, segundo pesquisa do Ministério da Saúde (*apud* NEVES, 2020).

De 2015 a 2020, a Coca-Cola perdeu receita com refrigerante per capita (consumo por habitante) na maior parte das capitais do país.

QUADRO 3 – Receita per capita de Coca-Cola no Brasil

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	20vs15
ARACAJU	R\$ 150,0	R\$ 130,9	R\$ 115,7	R\$ 117,2	R\$ 112,0	R\$ 116,3	-22%
BELEM	R\$ 119,2	R\$ 125,2	R\$ 104,5	R\$ 96,7	R\$ 97,1	R\$ 123,6	4%
BELO HORIZONTE	R\$ 167,9	R\$ 150,2	R\$ 204,9	R\$ 211,9	R\$ 229,3	R\$ 234,3	40%
BOA VISTA	R\$ 154,7	R\$ 161,8	R\$ 150,4	R\$ 146,6	R\$ 147,4	R\$ 165,3	7%
BRASILIA	R\$ 287,1	R\$ 244,6	R\$ 234,6	R\$ 232,9	R\$ 240,3	R\$ 222,4	-23%
CAMPINAS	R\$ 241,1	R\$ 217,5	R\$ 204,5	R\$ 207,4	R\$ 216,0	R\$ 219,4	-9%
CAMPO GRANDE	R\$ 248,8	R\$ 215,0	R\$ 205,4	R\$ 202,1	R\$ 216,5	R\$ 230,0	-8%
CUIABA	R\$ 295,6	R\$ 258,1	R\$ 301,6	R\$ 281,7	R\$ 289,1	R\$ 314,5	6%
CURITIBA	R\$ 210,2	R\$ 194,4	R\$ 185,3	R\$ 178,6	R\$ 178,7	R\$ 180,9	-14%
FLORIANOPOLIS	R\$ 472,2	R\$ 438,2	R\$ 391,9	R\$ 294,4	R\$ 295,5	R\$ 300,0	-36%
FORTALEZA	R\$ 140,5	R\$ 128,6	R\$ 103,7	R\$ 96,5	R\$ 93,9	R\$ 98,1	-30%
GOIANIA	R\$ 207,7	R\$ 206,4	R\$ 202,9	R\$ 203,1	R\$ 207,5	R\$ 212,2	2%
JOAO PESSOA	R\$ 107,0	R\$ 105,9	R\$ 92,9	R\$ 82,4	R\$ 76,9	R\$ 66,5	-38%
MACAPA	R\$ 161,9	R\$ 149,6	R\$ 131,4	R\$ 125,1	R\$ 128,9	R\$ 144,4	-11%
MACEIO	R\$ 159,7	R\$ 143,8	R\$ 120,1	R\$ 118,6	R\$ 115,0	R\$ 120,7	-24%
MANAUS	R\$ 131,4	R\$ 110,5	R\$ 95,6	R\$ 100,5	R\$ 98,6	R\$ 124,1	-6%
NATAL	R\$ 120,4	R\$ 117,3	R\$ 105,3	R\$ 100,6	R\$ 98,3	R\$ 109,7	-9%
PORTO ALEGRE	R\$ 262,2	R\$ 241,6	R\$ 254,4	R\$ 239,6	R\$ 245,7	R\$ 250,8	-4%
RECIFE	R\$ 220,0	R\$ 197,9	R\$ 239,0	R\$ 253,1	R\$ 248,9	R\$ 269,4	22%
RIO BRANCO	R\$ 121,0	R\$ 102,2	R\$ 88,8	R\$ 80,6	R\$ 78,3	R\$ 87,0	-28%
RIO DE JANEIRO	R\$ 354,3	R\$ 345,1	R\$ 327,1	R\$ 325,2	R\$ 327,6	R\$ 323,4	-9%
SALVADOR	R\$ 96,4	R\$ 83,8	R\$ 71,2	R\$ 80,6	R\$ 80,8	R\$ 80,2	-17%
SANTOS	R\$ 228,1	R\$ 218,2	R\$ 201,1	R\$ 201,8	R\$ 201,8	R\$ 200,8	-12%
SAO LUIS	R\$ 104,2	R\$ 90,3	R\$ 82,3	R\$ 78,8	R\$ 77,4	R\$ 95,6	-8%
SAO PAULO	R\$ 193,3	R\$ 174,1	R\$ 168,2	R\$ 174,7	R\$ 192,9	R\$ 189,8	-2%
TERESINA	R\$ 148,0	R\$ 142,1	R\$ 127,9	R\$ 124,3	R\$ 125,4	R\$ 133,3	-10%
VITORIA	R\$ 144,4	R\$ 127,6	R\$ 112,4	R\$ 118,7	R\$ 127,6	R\$ 123,7	-14%

FONTE: Adaptado de Nielsen (2020 *apud* COCA-COLA BRASIL, 2020).

Assim, a empresa buscou outras empresas de categorias de bebidas mais saudáveis. Em 2007, adquiriu a centenária empresa paranaense de chás Matte Leão e, logo depois, em 2008, foi a vez da empresa de sucos Del Valle. As aquisições iniciaram o processo que buscava ampliar o leque de atuação da Coca-Cola no país e transformaram o seu discurso, que a partir daquele momento passou a dividir a atenção dos seus refrigerantes com bebidas não gaseificadas. Essas inovações trouxeram novas ocasiões de consumo e novos desafios ao sistema, com muitas possibilidades de desenvolvimento.

O aprendizado com essas aquisições levou a empresa a também adquirir outras três fabricantes de bebidas: a láctea Verde Campo, a empresa de bebidas à base de soja Ades e a estadunidense Monster Energy. Todos esses novos negócios geraram oportunidades e necessidades de mais investimentos da companhia, que contribuem para o desenvolvimento do país. A seguir, o quadro resume ano a ano, desde 2001, quais as aquisições efetuadas pela empresa no Brasil. Nota-se a opção

clara pela diversidade de categorias de bebidas, com o objetivo de atuar em territórios que a empresa não dominava até os referidos anos.

QUADRO 4 – Aquisições Coca-Cola

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produto	Guaraná Jesus					Del Valle	Matte Leão							Monster	Verde Campo	Ades				
Categoria	Refrigerantes					Sucos	Chás							Energéticos	Lácteos	Sucos de soja				

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Há possibilidade de se obter vantagens de custo em função da economia de escala, de investimentos em distribuição e em administradores capacitados para gerenciar as suas atividades e alocar corretamente os recursos (CHANDLER, 1977). As diversas inovações anteriormente citadas desde sua chegada ao país com o processo de franquia criam condições para crescimento de volume de vendas, aumento de capacidade produtiva e de distribuição.

Essas aquisições permitiram que fossem criadas uma ordem de crescimento e competição, gerando oportunidades de economias de escala e de escopo para reduzir custos de transação, já que boa parte das estruturas da Coca-Cola foram aproveitadas nesses negócios que se tornaram complementares para a empresa. As empresas inovadoras obtêm vantagens competitivas tornando-as oligopolistas.

De acordo com a ABIR, as categorias de não carbonatados prontos para beber alavancaram a performance da indústria de bebidas em 2019, o que se mostrou um acerto para a empresa em termos de longo prazo, haja vista que, mesmo ainda menores que refrigerantes em termos de produção, têm grande potencial de crescimento no futuro. Com as aquisições já citadas, a Coca-Cola Brasil é a maior produtora de bebidas não alcoólicas do país e atua em oito segmentos – refrigerante, água, chá, café, suco, lácteos, bebidas esportivas e energéticos –, com uma linha de produtos formada por mais de 250 itens destinados a atender a sua demanda em todo o país.

FIGURA 4 – Crescimento do volume de produção de bebidas não alcoólicas (2019)



FONTE: Revista ABIR (2021).

A figura evidencia o crescimento de volume de participação de produtos não carbonatados, embora seja importante considerar que a base é ainda mais baixa que refrigerantes no total, o que claramente mostra mais espaço para crescimento.

4.3 DESENVOLVENDO COMUNIDADES E PESSOAS

Além dos investimentos financeiros, várias são as iniciativas para estimular o crescimento econômico do país lideradas pela companhia, como:

- Desde 2008, a Coca-Cola Brasil atua em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) no projeto Bolsa Floresta, que beneficia 504 comunidades de 16 unidades de conservação do estado do Amazonas. O investimento viabilizado pela Coca-Cola na iniciativa contribui para conservar e proteger uma área de cerca de 103 mil hectares da Floresta e da Bacia Hidrográfica Amazônica. A região tem importância estratégica para a formação dos rios e para o equilíbrio climático do país.
- De 2017 até 2020, o programa Água+Acesso beneficiou diretamente mais de 130 mil pessoas em 349 comunidades de 8 estados brasileiros, sendo 80% dessas comunidades nas regiões Nordeste e Norte, áreas com maior

carência hídrica, construindo, reformando ou expandindo redes de abastecimento e sistemas comunitários de tratamento de água.

- Nenhum fornecedor de matéria-prima em 2020 identificado como causador de impactos significativos em relação aos requisitos ambientais ou sociais. São 842,83 mil toneladas de açúcar consumidas no ano e 95,4% tinham Certificação Bonsucro.¹⁰
- Mais de R\$ 8 milhões investidos no Programa Olhos da Floresta, que empodera famílias de produtores de guaraná com programas de inclusão social, geração de renda e uso racional dos recursos naturais, oferecendo apoio técnico para a adoção de boas práticas agrícolas e sistemas agroflorestais.
- Desde 2009, a empresa promove oportunidades econômicas para jovens em situação de vulnerabilidade social, por meio da Plataforma Coletivo Jovem, que tem como objetivo empoderar pessoas de 16 a 25 anos, por meio da capacitação e conexão com oportunidades de geração de renda. O programa já esteve em 175 comunidades de baixa renda e impactou mais de 256 mil jovens, dando oportunidade de trabalho a 77 mil destes.

Desde seus insumos, a empresa ajuda o Brasil a se desenvolver, gerando negócios e oportunidades. São 35 diferentes fornecedores de açúcar espalhados pelo Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste do país. O guaraná é produzido em 14 cidades da Amazônia, beneficiando 112 comunidades e 335 famílias– esse projeto teve R\$ 8,6 milhões de investimento da companhia em 2020. A erva-mate utilizada, insumo dos chás da Leão, é produzida por 3,7 mil agricultores espalhados pelos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

¹⁰ A certificação Bonsucro é direcionada à cadeia de produção e suprimento de cana-de-açúcar. Trata-se de um mecanismo global, que garante a responsabilidade social e ambiental dos produtores de cana, comprovando que eles cumprem com padrões rigorosos de qualidade e normas internacionais de produção sustentável e ambientalmente responsável. A Bonsucro é uma associação global, que provê ferramentas, apoio e diretrizes estratégicas para que a indústria de cana-de-açúcar possa trabalhar de forma profissional e obter um reconhecimento de sua excelência. A certificação da Bonsucro é recomendada para todas as partes que atuam na indústria da cana, como produtores, fornecedores e empresas que trabalham com produtos derivados da cana-de-açúcar.

4.4 IMPACTO NO SETOR DE MARKETING E PROPAGANDA

Outra das ferramentas de economia industrial que a Coca-Cola utiliza como poucas empresas no mundo é a das estratégias de propaganda e marketing. Muitas vezes negligenciada em análises econômicas, a propaganda tem influência direta sobre o processo de concorrência e na estrutura da indústria, e tem como principal objetivo o aumento de vendas pela preferência do consumidor.

A Coca-Cola trabalha com marketing e propaganda de diversas formas no país, desde a concepção dos produtos até a melhor forma de vendê-los nos diferentes tipos de canais. No ponto de venda, pretende-se satisfazer uma necessidade, às vezes imediata. A Coca-Cola tem mapeado 80 tipos diferentes de pontos de venda, e para cada um deles temos uma lista de quais equipamentos e comunicações estarão em determinado lugar. E, para cada um desses 80 perfis de ponto de venda, existem 10 indicadores diferentes de performance (FORT, 2007 *apud* MELLO, 2007).

Uma das fortalezas da empresa é uma ciência que embala e promove sua principal marca, de forma a ser o mesmo produto em todos os lugares do mundo, mesmo que sua composição tenha 95% de água. Não importa quanto de dinheiro o *shopper* tenha, quem seja ou o que faça: ele nunca pode comprar uma Coca-Cola melhor que outra pessoa.

Marcas podem se desenvolver a partir de suas estratégias de marketing e tentam difundir as informações que os consumidores só poderiam adquirir após muito tempo de experiência acumulada no consumo de produtos e serviços. O formato de promover a marca tem estratégia reconhecida. O prêmio Top of Mind colocou a Coca-Cola como a Top das Tops do Brasil em 2021.

FIGURA 5 – Prêmio Top do Top – Top of Mind



FONTE: Mattos (2021).

A empresa investiu R\$ 314,1 milhões em 2019 no Brasil, sendo o sétimo maior anunciante do país.¹¹ Esse investimento ajuda na geração de empregos da cadeia da área, que comporta: agências de publicidade, agências promocionais e de eventos, veículos de comunicação, entre outros. A propaganda tem enorme importância para criar valor para seus produtos e suas marcas, gerando benefícios para toda a cadeia do negócio em si, sua razão de existir, além de confiança para os consumidores e, conseqüentemente, para os todos os *stakeholders* envolvidos.

Mas não é apenas sobre mídia de massa e investimento em propaganda que se faz o marketing da empresa. Se estamos acostumados a ver a Coca-Cola nas grandes mídias do país e investindo pesado em patrocínios de eventos de grande porte mundial, como Olimpíadas e Copa do Mundo, não se deve esquecer que ações locais, fundamentais para desenvolver esportes, cultura e outras atividades no país, são focos importantes de investimento.

Com as franquias espalhando gestão no país, muitos eventos locais de pequeno porte sobrevivem em virtude dos apoios e patrocínios que a empresa adota nas cidades. Isso acontece porque a Coca-Cola possui um modelo de negócio em que compartilha investimentos, estratégias e ações com seus fabricantes, que são donos de territórios geográficos. Assim, vários investimentos regionais são realizados com incentivos a esportes, cultura, entre outros, de acordo com as necessidades das

¹¹ Dados do levantamento Agências & Anunciantes de 2020, publicado pelo Meio & Mensagem (ESTUDO..., 2020).

marcas, dos produtos e de seus *targets*. Alguns exemplos de apoios regionais nas últimas duas décadas:

- Festival de Parintins¹²
- Basquete Cearense, time de basquete da NBB¹³
- Futebol Feminino de Foz do Iguaçu¹⁴
- Copa Coca-Cola, campeonato nacional de futebol que cria experiências para jovens adolescentes de 12 a 14 anos em todo país¹⁵
- Festival de Teatro de Curitiba¹⁶
- Festival de Cinema de Gramado.¹⁷

4.5 CANAIS DE VENDA: SEUS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* E O AUXÍLIO NA PANDEMIA

Depois do produto pronto e distribuído, tem-se a fase de comercialização. Como a empresa está presente em várias categorias de produtos, tem-se muitas ocasiões de consumo destes e, por consequência, diferentes tipos de canais de venda, com necessidades e especificidades de cada um e impactos diretos em milhões de pessoas. A estratégia da companhia para estimular transações e consumo frequente dos seus produtos é uma ferramenta que leva o consumidor para os pontos de venda com mais frequência.

O Brasil é um país com característica muito forte de pequenos negócios: bares e restaurantes (750 mil unidades, setor mais impactado pela pandemia), minimercados (415 mil unidades),¹⁸ farmácias (89 mil unidades),¹⁹ padarias (63 mil unidades), entre outros, estão espalhados pelas cidades brasileiras. Muitas vezes são negócios familiares passados de geração para geração.

¹² Festa tradicional do estado do Amazonas, que leva o patrocínio da marca por mais de duas décadas.

¹³ Time patrocinado pela fabricante Solar de 2015 a 2020.

¹⁴ Projeto patrocinado pela Coca-Cola Spaipa, de 2010 a 2015, foi um dos primeiros em que uma marca apoiou time dessa modalidade feminina no país, ajudando a quebrar barreiras de preconceito.

¹⁵ Campeonato realizado de 2012 a 2014 em todo Brasil envolveu mais de 30 mil jovens de todas as classes sociais com experiências inesquecíveis como jogar em estádios de futebol profissional, com árbitros de Copa do Mundo, viagens de avião, entre outros.

¹⁶ Patrocínio do maior festival de teatro do Brasil durante os anos 2000, ajudou na manutenção do projeto.

¹⁷ Por meio da marca Schweppes, parceira oficial do evento.

¹⁸ Segundo Sebrae (2021), minimercado representa 35% do setor supermercadista

¹⁹ Segundo Conselho Federal de Farmácias, o canal tem permissão da ANVISA para vender alimentos e bebidas desde 2013 (ANVISA..., 2013).

FIGURA 6 – Campanha Coca-Cola Todo Dia



FONTE: Coca-Cola (2021).

A imagem evidencia o trabalho da empresa em “educar” o consumidor a comprar sua Coca-Cola de um litro e meio retornável todos os dias nos pontos de venda, normalmente pequenos comércios próximos da própria residência em que vive. Nesse setor, estão as micro e pequenas empresas, que foram muito prejudicadas durante a pandemia do coronavírus. Mais de 700 mil micros e pequenas empresas fecharam as portas, entre março e julho de 2020, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O sistema Coca-Cola se comprometeu com os negócios, estendendo prazos e dando condições diferenciadas como forma de contribuir com a sobrevivência e retomada dessas atividades. Em uma inédita parceria com a Caixa Econômica Federal, mais de 13 mil pequenas empresas clientes do sistema Coca-Cola Brasil receberam mais de R\$ 1,9 bilhão em crédito que foram fundamentais para restaurantes, bares, padarias, lanchonetes e mercadinhos.

Nos canais de consumo imediato, está presente o Setor de Alimentação Fora do Lar (AFL), que gera 6 milhões de empregos diretos e representa 2,7% do PIB do Brasil, respondendo por 32,8% de todo gasto do brasileiro com alimentação (IBGE,

2021).²⁰ Nesses canais, a empresa opta por trabalhar com embalagens menores, de consumo individual, locais em que o *shopper* é normalmente o consumidor.

Para ilustrar o que foi dito com um exemplo prático, e destacar a importância da companhia em todos os canais, o trabalho pesquisou qual a importância das vendas dos produtos da Coca-Cola no setor de consumo futuro em um minimercado e nas grandes redes supermercado do país. No mercado Topsuper, que atende as regiões do Bairro Alto e Colombo na Grande Curitiba (PR), em uma loja com 350 m², houve faturamento médio mensal de R\$ 750 mil em 2020. Desse montante, quase 5% são de produtos da marca Coca-Cola, que geram, além de faturamento e margem para o negócio, a necessidade de o *shopper* visitar o ponto de venda frequentemente. Nesses canais, a companhia utiliza produtos com embalagens que serão compartilhadas com outras pessoas no consumo futuro, isto é, não se consome no estabelecimento em que o produto é comprado, e não necessariamente será consumida pelo *shopper*.

FIGURA 7 – Supermercado Topsuper



FONTE: Acervo pessoal do autor (2021).

A importância da empresa é grande também nos grandes varejistas de alimentos e bebidas do país. Nos grandes supermercados, a Coca-Cola também tem relevância. A participação da empresa nas vendas de refrigerantes dentro de grupos

²⁰ Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 2017/2018 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

grandes, como GPA e Carrefour, está acima de 70%, e de produtos não carbonatados em mais de 50%.²¹

²¹ Nielsen, agosto de 2021 – grandes autosserviços, participação interna.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho questiona se é possível afirmar que a multinacional estadunidense de bebidas Coca-Cola conseguiu crescer em solo brasileiro principalmente via processos de aprendizagem e inovação com foco nos últimos 20 anos.

Para responder a hipótese levantada, o trabalho contextualiza o tamanho do setor de bebidas, as especificidades históricas da empresa, por quais teorias de economia industrial a Coca-Cola se baseou e mostra o tamanho do impacto que o sistema Coca-Cola gera para seus diversos *stakeholders*.

O trabalho conclui que sim, é possível afirmar que, devido principalmente aos processos de aprendizagem e inovação, a multinacional desenvolveu estratégias e um modelo de negócio que possibilitaram o crescimento da empresa desde sua chegada na década de 1940, quando foi pioneira de um inovador sistema de franquias.

O trabalho mostra a relevância da empresa para os milhões de pontos de venda que são atendidos diariamente pela Coca-Cola, dos grandes aos pequenos, e o potencial de geração de empregos disso. Pela teoria da aprendizagem e dos custos de transação, a empresa utiliza práticas para melhorar sua performance e seu funcionamento. O modelo de gestão da empresa compartilhado com os franqueados que estão presentes em todo território nacional divide responsabilidades e consegue mapear eventos estratégicos para cultura e esporte locais, que são relevantes para toda a sociedade.

Os diversos autores citados desenvolveram conceitos que ajudam no entendimento do processo de inovações na formação estratégica da Coca-Cola. Tais comportamentos impactaram a Coca-Cola e toda a indústria de bebidas e os *stakeholders* que ela mesma ajudou a desenvolver.

O estudo também passa pelo crescimento dos investimentos feitos pela Coca-Cola no Brasil nas últimas duas décadas e pelo movimento de aquisições de outras categorias de bebidas que a empresa fez no país. Isso amplia o alcance de marcas regionais, como a paranaense Matte Leão, e evidencia como a teoria do aprendizado foi importante na evolução dessas aquisições. Também por meio dos seus insumos, a Coca-Cola desenvolve programas em todas as regiões do país e empodera diretamente milhares de famílias.

Conclui-se que o modelo de negócios da empresa, desenvolvido com excelência principalmente via processos de aprendizagem e inovação ao longo de 8 décadas no país, é capaz de levar seus produtos a mais de 5 mil municípios brasileiros. Trata-se de um negócio de giro rápido, nos seus milhões de pontos de venda de diferentes canais, com aproveitamento de inúmeras ocasiões de consumo diárias em um país de tamanho continental como o Brasil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edmar L. F.; LOSEKANN, Luciano D. **Estratégias de propaganda e marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle *et al.* Os processos de aprendizagem organizacional e a inovação: um estudo de caso longitudinal (1986-1995) em uma empresa do setor petrolífero brasileiro. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 526-564, abr./jun. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3PJQsa1>. Acesso em: 10 out. 2021.

ANVISA autoriza venda de alimentos e bebidas em farmácias. **Veja**, 1º abr. 2013. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/anvisa-autoriza-venda-de-alimentos-e-bebidas-em-farmacias/>. Acesso em: 10 set. 2021.

ARBEX, Pedro. Coca-Cola deu novo gás às aquisições. **Brazil Journal**, 13 nov. 2018. Disponível em: <https://braziljournal.com/a-coca-cola-deu-novo-gas-as-aquisicoes>. Acesso em: 10 out. 2021.

BAIN, Joe Staten. **Industrial Organization**. New York: John Wiley, 1968.

BALL se diz bem-posicionada e mira novos negócios no Brasil. **InvestSP; Valor Econômico**, 5 jul. 2017. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/ball-se-diz-bem-posicionada-e-mira-novos-negocios-no-brasil/>. Acesso em: 28 abr. 2022.

BLANCHARD, Olivier. **Macroeconomia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL dos oligopólios: 10 empresas dominam 70% das vendas dos supermercados. **Carta Campinas**, 10 jan. 2015. Disponível em: <https://cartacampinas.com.br/2015/01/brasil-dos-oligopolios-10-empresas-dominam-70-das-vendas-dos-supermercados/>. Acesso em: 4 ago. 2021.

BRASILEIRO consome 30 kg de açúcar por ano, mas OMS recomenda 18 kg. **Cidade Verde**, 11 set. 2019. Disponível em: <https://cidadeverde.com/noticias/307807/brasileiro-consome-30-kg-de-acucar-por-ano-oms-recomenda-18-kg/>. Acesso em: 14 set. 2021.

BRITTO, Marcela; MEDEIROS, Thiago. Coca-Cola em Parintins, um caso de sucesso. **Iventys**, 13 maio 2020. Disponível em: <https://www.iventys.com.br/2020/05/13/a-coca-cola-em-parintins-am-um-caso-de-sucesso/>. Acesso em: 5 set. 2021.

CARDOSO, Fernando Henrique. **A arte da política**: a história que vivi. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

CHANDLER, Alfred Dupont. **The Visible Hand**: the managerial revolution in American business. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

COASE, Ronald. **The nature of the firm**. New Jersey: Economica, 1937.

COCA-COLA. **Retornáveis**. 2021. Disponível em: <https://www.coca-cola.com.br/retornaveis>. Acesso em: 20 ago. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Coca-Cola Journey**. 2020. Disponível em: www.cocacolabrasil.com.br/historia-da-coca-cola-brasil#. Acesso em: 4 ago. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2014-2015**. 2015. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2014-15.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. 2016. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2016.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2017.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. 2018. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2018-baixa.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-2019.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2020.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-Cola compra fabricante da Matte Leão. **Folha de São Paulo**, 21 mar. 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115395.shtml>. Acesso em: 28 ago. 2021.

COCA-Cola cresce 25% no Brasil com faturamento recorde de US\$ 8,2 bilhões. **InvestSP; Valor Econômico**, 13 fev. 2009. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/coca-cola-cresce-25-no-brasil-com-faturamento-recorde-de-us-8-2-bi/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

COCA-Cola de olho em mercado de bebidas energéticas dos EUA. **Moneytimes; Bloomberg**, 1º out. 2019. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/coca-cola-de-olho-em-mercado-de-bebidas-energeticas-dos-eua/>. Acesso em: 28 ago. 2021.

COCA-Cola é a mais valorizada por stakeholders, aponta ranking. **Portal Press**, 25 jun. 2019. Disponível em: <http://revistapress.com.br/advertising/coca-cola-e-mais-valorizada-por-stakeholders-aponta-ranking-de-marketing/>. Acesso em: 4 ago. 2021.

COCA-Cola fecha acordo para compra da Sucos Del Valle. **Estadão**, 20 dez. 2006. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,coca-cola-fecha-acordo-para-compra-da-sucos-del-valle,20061220p40588>. Acesso em: 29 ago. 2021.

COCA-Cola FEMSA Brasil investe US\$ 258 milhões em fábrica em MG. **G1**, São Paulo, 11 jun. 2015. Disponível em: <http://glo.bo/3SbkG7F>. Acesso em: 28 ago. 2021.

COCA-COLA FEMSA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. 2019. Disponível em: https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2020/07/CocaColaFemsa-Relatorio_Sustentabilidade_Br_VFF-Pt.pdf. Acesso em: 14 set. 2021.

COCA-Cola Femsa compra a Spaipa por US\$ 1,85 bilhão. **Gazeta do Povo**, 31 ago. 2013. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/coca-cola-femsa-compra-a-spaipa-por-us-185-bilhao-3msf8vqmsk8zjzmtx2lluf70u/>. Acesso em: 14 set. 2021.

COCA-COLA HBC. A more sustainable future. **Socio-economic impact study**. 2020. Disponível em: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future/performance/socio-economic-impact-study>. Acesso em: 4 out. 2021.

COCA-Cola investirá R\$ 1 bilhão no Brasil em 2008. **G1; Agência Estado**, 23 ago. 2008. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL360332-9356,00-COCACOLA+INVESTIRA+R+BILHAO+NO+BRASIL+EM.html. Acesso em: 10 out. 2021.

COCA-Cola leva nova versão de Schweppes a Gramado. **Promoview**, 22 ago. 2018. Disponível em: <https://www.promoview.com.br/categoria/regional/coca-cola-leva-nova-versao-de-schweppes-a-gramado.html>. Acesso em: 28 ago. 2021.

COCA-COLA. **Dados econômicos e financeiros**. 2005. Disponível em: <https://sites.google.com/site/admsicocacola/missao/capital>. Acesso em: 10 ago. 2021.

COCA-COLA. Esclarecimento: Água Crystal: o que a Crystal, água mineral da Coca-Cola, está fazendo pela crise de água do Rio. **UOL**, 21 jan. 2020. Disponível em: www.uol.com.br/conteudo-de-marca/2020/01/21/crysta-crise-de-agua-no-rio.htm. Acesso em: 28 ago. 2021.

COURA, Paula. Marca Verde Campo, de Lavras, é vendida à gigante Coca-Cola em novo modelo de negócio. **Hoje em Dia**, 2017. Disponível em: www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/marca-verde-campo-de-lavras-e-vendida-a-gigante-coca-cola-em-novo-modelo-de-negocio-1.456859. Acesso em: 4 ago. 2021.

DATHEIN, Ricardo. **Teoria neoschumpeteriana e desenvolvimento econômico**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2003.

DIAS, Guilherme. O que é Endomarketing, principais ações, exemplos e 8 estratégias. **Gupy**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/endomarketing>. Acesso em: 10 nov. 2021.

DOSE extra de energia. **IstoÉ Dinheiro**, 7 ago. 2008. Disponível em: www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20080807/dose-extra-de-energia/14335. Acesso em: 29 ago. 2021.

ESTADÃO BLUE STUDIO. **Empresas mais**. 2021. Disponível em: <https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais/>. Acesso em: 8 nov. 2021.

ESTUDO aponta Genomma Lab e Unilever como os maiores anunciantes do país. **UOL**, 9 set. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/09/estudo-aponta-genomma-lab-e-unilever-como-os-maiores-anunciantes-do-pais.htm>. Acesso em: 14 set. 2021.

FERREIRA, Lola; MARTINS, Flávia Bozza. Supermercados têm ano dourado durante a pandemia em meio à insegurança alimentar e incertezas para trabalhadoras. **Gênero e Número**, 24 fev. 2021. Disponível em: <https://www.generonumero.media/supermercados-pandemia-alimentacao/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FREEMAN, Robert E.; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, Apr. 1983.

GAMA, Leticia. A história da Coca Cola: o que aprendemos com seu crescimento. **Consumer**, 2020. Disponível em: www.programaconsumer.com.br/blog/a-historia-da-coca-cola. Acesso em: 29 ago. 2021.

GIAMBIAGI, Fabio. **Capitalismo**: modo de usar: porque o Brasil precisa aprender a lidar com a melhor forma de organização econômica que o ser humano já inventou. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

HODGSON, Geoffrey M. Reconstitutive Downward Causation: Social Structure and the Development of Individual Agency. *In*: FULLBROOK, Edward (ed.). **Intersubjectivity in Economics**: Agents and Structures. London; New York: Routledge, 2002.

INDÚSTRIA de alimentos e bebidas fecha 2020 com balanço positivo. **G1: Jornal Nacional**, 24 fev. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/02/24/industria-de-alimentos-e-bebidas-fecha-2020-com-balanco-positivo.ghtml>. Acesso em 14 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto**: PIB. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 14 set. 2021.

INSTITUTO COCA-COLA BRASIL. **Relatório de atividades**. 2020. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-atividades-do-instituto-coca-cola-brasil-2020.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

KON, Anita. **Economia industrial**: teoria e estratégias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional**: teoria e política. 6. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

KUPFER, David. Barreiras estruturais à entrada. *In*: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 3. ed. São Paulo: Nacional, 2020.

LIMA, Larissa Ariel. Histórias da Coca-Cola: sucesso, estratégias e curiosidades. **Segredos do Mundo**, 2020. Disponível em: www.segredosdomundo.r7.com/historia-da-coca-cola. Acesso em: 28 ago. 2021.

LOPES, Herlon Castiglioni. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista Economia Contemporânea (REC)**, v. 20, n. 2, p. 336-358, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/JzjNyQ4wHS56CNLC498S3Kj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2022.

MALERBA, Franco. Learning by firms and incremental technical change. **The Economic Journal**, v. 102, n. 413, p. 845-859, July 1992.

MARSHALL, Alfred. **Princípios da Economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

MARTELLO, Alexandre. Governo vê inflação maior neste ano e salário mínimo deve subir mais em 2022 para R\$ 119,24. **G1**, Brasília, DF, 16 set. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/09/16/governo-ve-inflacao-maior-neste-ano-salario-minimo-deve-subir-mais-em-2022-para-r-11924.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MATTOS, Laura. Prêmio especial Top do Top traz novo empate entre Coca-Cola, Nike, Omo e Samsung. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 out. 2021. Disponível em: <https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2021/10/premio-especial-top-do-top-traz-novo-empate-entre-coca-cola-nike-omo-e-samsung.shtml>. Acesso em: 10 nov. 2021.

MELLO, Bruno. Por dentro do marketing da Coca-Cola. **Mundo do Marketing**, 25 set. 2007. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/entrevistas/2205/por-dentro-do-marketing-da-coca-cola.html>. Acesso em: 29 ago. 2021.

NACHILUK, Katia. Alta na Produção e Exportações de Açúcar Marcam a Safra 2020/21 de Cana. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 1-5, jun. 2021. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=15925#:~:text=O%20Brasil%20%C3%A9%20o%20maior,de%20litros%20de%20etanol1>. Acesso em: 1º ago. 2022.

NELSON, Richard. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2002.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Press: Cambridge, 1982.

NEVES, Ernesto. A Coca-Cola sofre com a rejeição de refrigerantes pelos millennials. **Veja**, 28 ago. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/os-problemas-da-coca-cola-com-a-rejeicao-dos-millennials>. Acesso em: 14 set. 2021.

PEREIRA, Adriano José; DATHEIN, Ricardo. Processo de aprendizado, acumulação de conhecimento e sistemas de inovação: a “coevolução das tecnologias físicas e sociais” como fonte de desenvolvimento econômico. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas (SP), v. 11, n. 1, p.137-166, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8649029/15578>. Acesso em: 20 out. 2022.

PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PONDÉ, João Luiz. Organização das grandes corporações. *In*: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 3. ed. São Paulo: Nacional, 2020. cap. 14.

POR QUE a Coca-Cola comprou a Ades? **Época Negócios**, 2016. Disponível em: www.epocanegocios.globo.com/Empresas/noticia/2016/06/por-que-a-coca-cola-comprou-a-ades. Acesso em: 10 set. 2021.

POSSAS, Mario Luiz. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos Avançados**, v. 22, n. 63, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/D6DFqZRNBgPyvk6ynPhLZnG/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

REFRIGERANTES puxam venda da Coca-Cola no Brasil. **G1**, São Paulo, 19 out. 2006. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1317376-9356,00-REFRIGERANTES+PUXAM+VENDAS+DA+COCACOLA+NO+BRASIL.html. Acesso em: 4 out. 2021.

REVISTA ABIR. Panorama brasileiro da indústria de bebidas não alcoólicas. Bebidas não alcoólicas: a cadeia de produção e distribuição que movimenta o país. Edição 2019/2020. Brasília, DF: ABIR, 2020. Disponível em: <https://abir.org.br/abir/wp-content/uploads/2020/03/revista-abir-2020.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.

REVISTA ABIR. O setor de bebidas não alcoólicas frente à pandemia da Covid-19. Edição 2020/2021. Brasília, DF: ABIR, 2021. Disponível em: https://abir.org.br/abir/wp-content/uploads/2021/03/Revista_Abir_2021-web.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.

RIZÉRIO, Lara. Ambev inaugura fábrica só de latinhas e busca controlar custos em meio às mudanças no consumo com pandemia. **Infomoney**, 24 set. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/ambbev-inaugura-fabrica-so-de-latinhas-e-busca-controlar-custos-em-meio-as-mudancas-no-consumo-com-pandemia/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SALLES, Alexandre; SAUSEN, Dacieli. Uma análise da interpretação de Geoffrey Hodgson, Ha-Joon Chang e Richard Nelson sobre desenvolvimento econômico.

Informe Econômico (UFPI), ano 22, v. 40, n. 1, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpi.br/index.php/ie/article/view/61>. Acesso em: 14 set. 2021.

SALOMÃO, Karin. Um em cada quatro bares e restaurantes no Brasil fecham a porta de vez. **Exame**, 25 set. 2020. Disponível em: <https://exame.com/pme/um-em-cada-quatro-bares-e-restaurantes-no-brasil-fecharam-as-portas-de-vez/>. Acesso em: 10 out. 2021.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Alemanha: Dunker & Humblot, 1964.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SHARP, Byron. **How Brands grow?** Australia: Oxford University Press, 2010.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari I.; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Bruno Izafas da. O ciclo da cana-de-açúcar. **InfoEscola**, 2010. Disponível em: <https://www.infoescola.com/historia/ciclo-da-cana-de-acucar/>. Acesso em 14 set. 2021.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. A critical approach to the stakeholder theory as a corporate objective function. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36508>. Acesso em: 14 set. 2021.

TOZZI, Antonio. Coca-Cola é mais valorizada por stakeholders. **BizBrazil**, 25 Jun. 2019. Disponível em: <https://bizbrazilmagazine.com/coca-cola-e-mais-valorizada-por-stakeholders/>. Acesso em: 20 out. 2022.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras**: a ciência do consumo nos mercados globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VAGAS. **Repositor**. 2021. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/cargo/repositor>. Acesso em: 10 nov. 2021.

VENDAS da Coca-Cola crescem 5% em 2012. **G1**, fev. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/02/vendas-da-coca-cola-brasil-crescem-5em2012.html>. Acesso em: 10 ago. 2021.

WIKIMAPIA. 2012. Disponível em: wikimapia.org. Acesso em: 20 ago. 2021.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**: firms, markets and relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

ZANINI, Roberta de Vargas *et al.* Consumo diário de refrigerantes, doces e frituras em adolescentes do Nordeste brasileiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 12, p. 3739-3750, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/Qg5J7jjmGdZ3pHD3wKgZCLb/?format=pdf&lang=pt>.
Acesso em: 20 out. 2022.