

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**DEBORAH CUSTODIO LIMA**

***HEALTHY IS THE NEW BLACK: SAUDABILIDADE E O REPOSICIONAMENTO  
DE MARCAS DA COCA-COLA BRASIL***

**RIO DE JANEIRO**

**2021**

DEBORAH CUSTODIO LIMA

***HEALTHY IS THE NEW BLACK: SAUDABILIDADE E O REPOSICIONAMENTO  
DE MARCAS DA COCA-COLA BRASIL***

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Ariane Silva Carrera

**RIO DE JANEIRO**

**2021**

## FICHA CATALOGRÁFICA

### CIP - Catalogação na Publicação

L732h Lima, Deborah Custodio  
Healthy is the new black: saudabilidade e o reposicionamento de marcas da Coca-Cola Brasil / Deborah Custodio Lima. -- Rio de Janeiro, 2021. 67 f.

Orientadora: Fernanda Ariane Silva Carrera.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da Comunicação, Bacharel em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda, 2021.

1. Saudabilidade. 2. Reposicionamento de marca. 3. Comportamento do consumidor. 4. Coca-Cola Brasil. I. Carrera, Fernanda Ariane Silva, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto – CRB-7/6283.

**HEALTHY IS THE NEW BLACK: SAUDABILIDADE E O REPOSICIONAMENTO DE MARCAS DA COCA-COLA BRASIL**

Deborah Custodio Lima

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



---

Prof. Dr<sup>a</sup> Fernanda Ariane Silva Carrera – orientadora



---

Prof. Dr. Sandro Torres de Azevedo



---

Prof. Ms. Bruno Barreto Lino

Aprovada em: 16/08/2021

Grau: 10.0

Rio de Janeiro/RJ

2021.1

## AGRADECIMENTOS

É com muita emoção e orgulho que finalizo mais este capítulo de minha jornada, capítulo esse tão sonhado por mim e por aqueles aos quais eu dedico essa vitória. Quero agradecer, primeiramente, à minha família, que tanto lutou para que eu hoje estivesse aqui. A todos, mas especialmente à minha avó e à minha mãe, agradeço por cada oração, por cada palavra de força e de encorajamento, por cada dia batalhado para que eu pudesse ter a melhor educação possível, por cada renúncia que vocês tiveram que fazer para que eu estivesse onde estou hoje, por cada lágrima que vocês enxugaram quando eu não consegui segurar o choro, pelo apoio que me deram a cada vez que eu sentia não ter forças para me manter de pé, por terem acreditado nos meus sonhos quando até eu mesma duvidei deles, e por terem me suportado em absolutamente tudo até aqui. Mais do que ninguém, vocês, minha família, sabem que o caminho até aqui não foi fácil, e se não fosse por vocês eu certamente não teria chegado. Sem vocês eu não seria metade de quem eu sou hoje. Essa vitória não é só minha, ela é nossa.

Eu não poderia deixar de mencionar a importância dos meus avós nessa vitória. Ao meu avô, João Custódio, que não está mais aqui nessa terra, mas que sei que olha por mim lá do céu, o meu muito obrigada. Os sonhos dele de ver os netos formados me moveram e fizeram com que a minha família lutasse para que hoje eu estivesse aqui. E à minha avó, Anari, a minha eterna gratidão. Vó, tudo o que eu tenho e tudo o que eu sou eu devo a você. A senhora é a minha maior fonte de inspiração, e se eu for 40% da mulher forte e batalhadora que você é, eu serei completamente realizada. Obrigada por ter, junto com o meu avô, desde muito cedo, sonhado com um futuro em que seus netos estudariam e se formariam. Obrigada por ter ajudado a minha mãe até aqui, e por acreditar em mim. Eu e meu irmão somos quem somos graças aos seus esforços. O meu maior sonho é te dar orgulho na mesma medida em que a senhora me inspira.

Agradeço também ao Bruno, que além de meu companheiro de vida, é meu melhor amigo e meu porto seguro. Obrigada por me impulsionar sempre a lutar pelos meus sonhos, por ser luz na minha vida, e por todo apoio e amor durante a minha caminhada, que com toda a certeza foi e sempre será mais feliz e cheia de propósito porque eu tenho você ao meu lado.

Aos meus amigos de longa data, Sara e Japa, obrigada pelo apoio e por toda força. Especialmente à Sarinha, obrigada por ter estado ao meu lado durante todos esses anos de formação. Meus dias longe de casa foram com toda certeza mais alegres porque você estava aqui esse tempo todo. Agradeço por todo carinho e suporte que eu tenho em você desde

sempre e para sempre. Aos meus amigos queridos que tive a honra de conhecer durante os anos de ECO, meu muito obrigada. Érica, Gabriel, Fernanda, Juliana, Mabel, Natália, Pedro, Thays e Vinícius, obrigada por terem recebido tão bem essa goiana que vos fala em terras cariocas, e por tanto carinho e amor que eu recebo diariamente de vocês. Minha experiência no Rio foi melhorada em 1000% graças a vocês.

Agradeço também aos meus eternos colegas de trabalho da Coca-Cola Brasil - Gabriel Menezes, Cristina Ferrari, Paula Monteiro, Thaís Teixeira, Laíz El-Assad, Ana Cristina, Felipe Ferreira, Tiago Mariano, Michelle Uchoa e Fabrício Egito - que me acolheram e me ensinaram tanto durante o tempo em que tive a honra de ali trabalhar. O dia-a-dia de trabalho com vocês fez com que eu admirasse ainda mais a Coca-Cola Brasil e me deu inspiração para o tema desta monografia. Levo vocês com muito carinho em meu coração.

E por último, mas não menos importante, agradeço à Escola de Comunicação por ter me proporcionado tudo o que vivi durante os anos de minha formação. Entrei uma Deborah e saio outra, mais certa de quem sou, mais convicta do que acredito e das lutas que luto, e com uma bagagem imensa de conhecimento de mundo e de realidades completamente diferentes da minha. Aos professores, o meu muito obrigada pelo ensino de excelência, por lutar pela educação pública de qualidade, e um agradecimento especial ao Paulo Vaz, Mônica, Sandro, Fernanda, Luciana e Bruno Lino por despertar meu olhar e atenção para a docência. Foi um prazer imenso viver o que vivi nesses últimos anos, graças a todos vocês.

## RESUMO

Nas últimas décadas, a população global tem se mostrado cada vez mais preocupada com temas relacionados à saúde e bem-estar dos indivíduos e do meio-ambiente, mudando de forma significativa seu comportamento de consumo. Nesse cenário, a The Coca-Cola Company, gigante mundial do segmento de bebidas, viu-se ameaçada, uma vez que a aversão a alimentos açucarados e com baixo teor nutricional cresce, sobretudo entre as novas gerações. O objetivo deste trabalho é analisar, através de um estudo de caso, de que maneira a Coca-Cola Brasil vem se reinventando e reposicionando suas marcas com o intuito de se adequar à crescente tendência da saudabilidade. A partir de uma pesquisa qualitativa com análise documental e bibliográfica, o estudo aborda como a empresa tem se empenhado em expandir seu portfólio, através de aquisições e novos lançamentos, além de reformulações em suas principais marcas, com o propósito de adequar ao novo estilo de vida da sociedade.

**Palavras-chave:** Saudabilidade; Reposicionamento de marca; Comportamento de consumo; Coca-Cola Brasil.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Produtos Del Valle.....	46
<b>Figura 2</b> - Linhas de Produtos Verde Campo .....	47
<b>Figura 3</b> - Produtos AdeS .....	48
<b>Figura 4</b> - Estratégia de Marca Única Coca-Cola.....	49
<b>Figura 5</b> - Coca-Cola Zero Açúcar pela primeira vez em filme da marca Coca-Cola .....	50
<b>Figura 6</b> - Três versões da Coca-Cola estrelando juntas em filme publicitário.....	51
<b>Figura 7</b> - Coca-Cola Zero Açúcar protagonizando campanha de Natal de 2017 .....	51
<b>Figura 8</b> - Coca-Cola sem açúcar estreando em campanha .....	52
<b>Figura 9</b> - Coca-Cola sem açúcar protagoniza campanha de Natal de 2018 da companhia....	53
<b>Figura 10</b> - Coca-Cola sem açúcar protagoniza campanha voltada para público jovem.....	53
<b>Figura 11</b> - Coca-Cola Sem Açúcar protagonizando campanha "Gás de Ano Novo" .....	54
<b>Figura 12</b> - Coca-Cola Sem Açúcar protagonizando campanha "Gás da Festa" .....	54
<b>Figura 13</b> - Coca-Cola sem açúcar em filme anunciando o patrocínio do Rock in Rio 2019 .	55
<b>Figura 14</b> - Coca-Cola sem açúcar em Campanha de Natal de 2019 .....	55
<b>Figura 15</b> - Coca-Cola sem açúcar em filme "Juntos Tem Mais Sabor" .....	56
<b>Figura 16</b> - Coca-Cola sem açúcar em filme de Natal "A Carta" .....	56
<b>Figura 17</b> - Coca-Cola sem açúcar ganha nova receita e identidade visual .....	57



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>PERSPECTIVA HISTÓRICA DA SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Sociedade de Consumo e o desgaste do meio ambiente.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Nascimento e recrudescimento dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>AS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS DO SETOR PRIVADO ..</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>O posicionamento das empresas diante do boom da sustentabilidade .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Marketing verde como estratégia de negócios .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3</b>	<b>Greenwashing.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>A ASCENSÃO DA SAUDABILIDADE .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Saudabilidade como tratamento.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>Saudabilidade como profilaxia .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3</b>	<b>Consequências do crescimento da saudabilidade como tendência.....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>O REPOSICIONAMENTO DA THE COCA-COLA COMPANY NO BRASIL</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Breve histórico da The Coca-Cola Company .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2</b>	<b>Pressão por mudanças: como a The Coca-Cola Company acelerou o seu processo de reposicionamento.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2.1</b>	<b>O lançamento de novos produtos Del Valle .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.2</b>	<b>A aquisição da Verde Campo e da AdeS.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.3</b>	<b>O reposicionamento da marca Coca-Cola .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se propõe a compreender de que maneiras empresas do segmento de alimentos e bebidas têm reposicionado suas marcas numa tentativa de aderir à tendência da saudabilidade, tomando como referência a Coca-Cola Brasil, a partir de uma abordagem feita a partir do relacionamento da empresa com o consumidor. Diante de um mundo que se importa cada vez mais com temas relacionados à sustentabilidade ambiental e saudabilidade, devido ao aumento da degradação ambiental e do número de doenças relacionadas a maus hábitos alimentares, os consumidores têm passado a dar maior atenção ao que consomem, e essa mudança vem afetando diretamente diversos segmentos do setor privado.

Assim, em um contexto de mudanças no comportamento do consumidor que desencadeiam transformações ainda maiores, a presente pesquisa objetiva responder a seguinte questão: “Como a Coca-Cola Brasil vem reposicionando suas marcas diante da crescente tendência da saudabilidade como estilo de vida?” O objetivo geral do trabalho é compreender como a empresa vem despendendo esforços para adentrar e se firmar no segmento de bebidas saudáveis. Os objetivos parciais, por sua vez, desdobram-se em: elucidar os motivos que fizeram com que a sustentabilidade e a saudabilidade se tornassem tendências que crescem cada dia mais; entender como a mudança no comportamento dos consumidores que passam a optar pelo caminho da saudabilidade afeta a companhia; e investigar as ações e estratégias da Coca-Cola Brasil para reposicionar suas marcas dentro desse contexto.

Com base na revisão de literatura e no estudo de caso que será apresentado, examinar-se-á a pertinência das seguintes hipóteses: (1) A saudabilidade não é mais uma tendência, mas sim uma realidade na vida da sociedade; (2) A Coca-Cola Brasil tem dispendido muitos esforços no sentido de minimizar as pressões governamentais e populares sobre suas marcas e produtos; (3) A Coca-Cola Brasil deseja e trabalha para ser reconhecida como uma empresa que oferece marcas com opções saudáveis; (4) o reposicionamento de marca é uma estratégia eficaz para reconquistar público e mercado.

De acordo com Dominguez (2000), inúmeros fatores, como as mudanças no comportamento do consumidor e seus novos hábitos de compra, juntamente com o aumento da concorrência e a melhoria dos processos tecnológicos, têm feito com que as empresas alterem sua postura estratégica visando permanecer no mercado. Percebendo que o foco central deve estar no consumidor, pois este é quem de fato determina o valor de seu produto, as empresas bem sucedidas foram as que se voltaram para atender as novas necessidades dos clientes. Construir uma boa imagem de marca passou a ser uma das prioridades das empresas,

buscando, assim, estabelecer vínculos simbólicos e emocionais com os consumidores, que buscam cada vez mais valores associados à autoidentidade naquilo que consomem (SANTOS, 2012).

Para Mello e Gouvêa (2014), há uma mudança que aponta para o crescimento em importância de marcas que adotam narrativas de responsabilidade social, ética, qualidade de vida e transparência na produção. O avanço da tecnologia, o aumento da disponibilidade de informações, o envelhecimento da população, o aumento a nível global das taxas de doenças crônicas e a crescente preocupação com os níveis de degradação ambiental são as principais causas da mudança que vem acontecendo no comportamento da sociedade em geral. Diante disso, temas como sustentabilidade e saudabilidade têm ganhado bastante relevância, uma vez que os consumidores, mais informados e conscientes, começaram a questionar e pressionar as organizações por mudanças.

Dessa maneira, a relevância deste trabalho está no fato de que, no mundo do marketing 4.0, em que as empresas são cobradas a assumir uma postura que contribui para o bem-estar dos indivíduos e do planeta como um todo, e em que os consumidores são o centro de tudo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017), é de extrema importância compreender quais são as corporações que estão fazendo movimentos de mudanças, buscando aperfeiçoar suas marcas com o intuito de satisfazer as necessidades do consumidor, e como elas estão fazendo isso.

Assim, para a realização deste trabalho foi adotado como metodologia o estudo de caso a partir de uma abordagem qualitativa, tendo como objeto de pesquisa a Coca-Cola Brasil e suas marcas. A justificativa para tal escolha metodológica se dá pelo fato de que o estudo de caso investiga empiricamente, dentro de um contexto de vida real, um fenômeno contemporâneo, em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2017). Dessa forma, este trabalho se dedicou a entender de que maneira a tendência da saudabilidade como estilo de vida afetou os negócios da Coca-Cola Brasil, e quais alternativas foram buscadas pela empresa para contornar essa situação e adentrar no segmento de alimentos e bebidas saudáveis. Isso foi possível graças a uma ampla revisão de literatura acerca dos temas sustentabilidade, saudabilidade, comportamento do consumidor e reposicionamento de marca, feita por meio de técnicas de coleta e seleção de dados. A revisão de literatura foi de extrema importância para uma melhor compreensão da temática e para a análise do objeto estudado.

A verificação empírica consistiu, primeiramente, na análise de documentos e registros coletados através de pesquisas documentais e bibliográficas feitas em sites de veículos de mídia e no site da própria Coca-Cola Brasil, que divulga documentos e artigos relacionados às

suas marcas, além de análises de campanhas e filmes publicitários especificamente da marca Coca-Cola, com o intuito de compreender de que forma as mudanças que aconteciam chegavam até o público.

Por fim, uma análise de conteúdo foi feita, num esforço de criação de sentido e identificação de consistências e significados a partir de um volume de material qualitativo (SNYDER, 2012). Os documentos coletados foram analisados com base nas teorias de cultura e consumo, de McCracken (2007); capitalismo rizomático, de Pelbart (2003); e marketing 3.0, de Kotler (2010), além dos conceitos de posicionamento e reposicionamento de marca. A partir da análise, buscou-se identificar a validade das hipóteses previamente levantadas, e as aplicações práticas da literatura.

O presente trabalho é estruturado em seis capítulos, dos quais este primeiro tem o propósito de explicitar a organização da pesquisa no geral, enquanto o segundo, terceiro e quarto abarcam uma perspectiva histórica dos conceitos-chave dos quais a pesquisa trata, o quinto traz o estudo de caso e o sexto abrange as considerações finais. O capítulo 2 traz uma perspectiva histórica da sustentabilidade, com uma contextualização sobre a sociedade de consumo. O capítulo 3 é dedicado a elucidar de que formas as empresas e o setor privado como um todo se posicionaram diante do boom da sustentabilidade, passando pelos conceitos de marketing verde e greenwashing.

Já o capítulo 4 trata mais especificamente da ascensão da saudabilidade e das razões para a popularização desse tema, além de abordar as consequências do recrudescimento da saudabilidade como tendência. No capítulo 5, tem-se o estudo de caso da Coca-Cola Brasil, que abrange as estratégias da empresa para adentrar no segmento de saudabilidade, desde a aquisição de marcas já posicionadas como saudáveis, até o reposicionamento de marcas estratégicas do portfólio da companhia, e a análise dessas estratégias. Por fim, no capítulo 6 são elucidadas as considerações finais, a importância da pesquisa, e as contribuições do estudo.

## **2 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA SUSTENTABILIDADE**

Entre o período do fim da década de 1960 até meados da década de 1980, iniciou-se um processo de reflexão e discussão a respeito do futuro das próximas gerações a habitar o planeta. Tal movimentação ocorreu devido a alertas levantados por estudiosos que questionavam o modo de vida das sociedades capitalistas, focadas em crescimento econômico e industrial, o que implicava em exploração desordenada dos recursos naturais e desgaste ambiental. Como consequência de tais estudos e debates, os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável foram popularizados a partir da década de 1980, numa tentativa de diversas instituições e chefes de Estado de encontrar uma alternativa que conciliasse desenvolvimento econômico e preservação ambiental para resguardar as futuras gerações. Para compreender como a sustentabilidade ganhou espaço e importância internacionalmente, é necessário dar um passo atrás e conhecer a principal causa por trás de tal fenômeno: a sociedade de consumo.

### **2.1 Sociedade de Consumo e o desgaste do meio ambiente**

Uma das mais importantes características da complexa sociedade globalizada atual é a profunda relação entre indivíduo e consumo. Definida como sociedade de consumo, a “civilização consumidora” passou por três eras, de acordo com Lipovetsky (2007): o nascimento dos mercados de massa, iniciando-se ao fim do século XIX e terminando com a Segunda Guerra Mundial; a sociedade de consumo de massa, que teve seu início por volta de 1950 e se construiu ao longo das três décadas do pós-guerra; e a terceira e última fase, na qual a sociedade se encontra nos dias atuais, a era do hiperconsumo, do consumo emocional.

A primeira era constitui o período do início e ascensão da Primeira Revolução Industrial. Nessa fase, houve o desenvolvimento de estruturas de transporte e comunicação, causando, por consequência, o aperfeiçoamento dos mercados, que pouco a pouco deixavam de ser locais e iam se transformando em nacionais. Com a melhoria da infraestrutura e das técnicas de produção, começou a ser possível produzir em série mercadorias padronizadas e, assim, vendê-las a um preço mais baixo – era o início do modelo de produção em massa que construiria a era subsequente. “Ao desenvolver a produção de massa, a fase 1 inventou o marketing de massa, bem como o consumidor moderno” (LIPOVETSKY, 2007, p. 29). Foi ao longo da primeira era do capitalismo de consumo que grandes marcas surgiram e se consolidaram até os dias atuais, criando com elas uma nova relação entre indivíduo e

consumo, na qual os produtos são consumidos não mais apenas por sua composição, mas também pela marca que carrega.

A segunda era do capitalismo de consumo veio para prolongar e consolidar os processos da fase anterior. Marcada por um acentuado crescimento econômico aliado ao ápice do modelo de produção fordista, a fase 2, ou sociedade de consumo de massa, é identificada como “sociedade da abundância” e “sociedade do desejo”. Na fase antecedente, apesar do nascimento da produção em massa, o consumo ainda era restrito a uma parcela da população que possuía recursos para adquirir bens. Assim, a segunda fase veio para aperfeiçoar e expandir o processo de democratização do consumo em massa, uma vez que o poder de compra das camadas sociais da sociedade passou a colocar à disposição de quase todos uma gama de bens de consumo que eram produzidos em cada vez mais larga escala e em níveis que ultrapassavam as fronteiras dos países. Caracterizada pelo modelo taylorista-fordista de produção, a lógica da fase 2 era marcada por padronização e quantidade. Ao longo do tempo, começaram a entrar em discussão as políticas da obsolescência programada visando encurtar a vida útil das mercadorias, para que assim o fluxo de compra de produtos não diminuísse. A “lógica-moda” (LIPOVETSKY, 2007), que privilegia o efêmero, a diversificação e a diferenciação dos mercados passa a coexistir com a lógica fordista na segunda era. A sociedade de consumo de massa torna-se, então, “projeto de sociedade e objetivo supremo das sociedades ocidentais” (LIPOVETSKY, 2007, p. 34), exigindo sempre mais consumo em busca da satisfação de seus prazeres imediatos, com um modo de vida centrado em valores materialistas e hedonistas. Os bens materiais passaram, assim, a ser carregados de significados imateriais que excedem em muito seus significados em si mesmos, sendo usados na construção da identidade dos seres e do mundo ao seu redor, através da mídia, da publicidade e do sistema de moda (MCCRACKEN, 2007).

Entretanto, conforme o capitalismo de consumo triunfava ao criar uma sociedade totalmente voltada para o consumo como forma de satisfação de seus desejos, aumentando exponencialmente o superávit do sistema capitalista, um problema com consequências catastróficas nascia concomitantemente, e ganharia força nos anos subsequentes: o uso indiscriminado dos recursos naturais e a despreocupação com a estabilidade do meio ambiente.

A terceira e atual fase do capitalismo de consumo é a chamada era do consumo emocional ou do hiperconsumo, segundo Lipovetsky (2007). Nessa era, os produtos já não têm somente a função distintiva; o consumo agora se encarrega de uma função identitária. Busca-se, através do consumo, não mais apenas evidenciar sua posição para o outro, mas para

si mesmo, numa tentativa de definir a própria individualidade, a própria identidade. O consumo torna-se muito mais intimizado, mais individual, mais subjetivo. As motivações privadas, nessa era, superam as distintivas. “Não se vende mais um produto, mas uma visão, um conceito, um estilo de vida associado à marca” (LIPOVETSKY, 2007, p. 47). Ao mesmo tempo, o modelo de produção hegemônico deixa de ser o fordista, e passa a ser o modelo toyotista, caracterizado fortemente por diferenciação, segmentação, personalização e desconcentração. Com a revolução técnico-científica, produtos tecnológicos são lançados no mercado com muita facilidade e são atualizados em períodos de tempo cada vez mais curtos, tornando modelos anteriores ultrapassados.

É na pós-modernidade, com a revolução técnico-científica e a ampliação da obsolescência programada, que os problemas ambientais ganham força. Segundo Lovato (2013, p. 163), “este mercado que alimenta o ser humano, agora inclusive emocionalmente, necessita ser continuamente abastecido de matérias-primas, cuja fonte é utilizada como se inesgotável fosse”. Quanto mais se consome, mais se é exigido da natureza, uma vez que é dela que a matéria-prima da massiva quantidade de mercadorias produzidas é retirada, e é no meio ambiente que os resíduos da produção e do consumo são depositados. De acordo com Vieira e Reis (2016), o constante aumento da produção visando atender o mercado da sociedade de consumo repercute diretamente no meio ambiente, trazendo consequências como desmatamento, poluição da água, do solo e do ar, aumento do buraco na camada de ozônio, extração desenfreada de recursos naturais, dentre outras práticas lesivas. Os danos e perigos da chamada “sociedade de risco” (BECK, 2011) são globalizados e abrangentes, ultrapassando fronteiras, com capacidade de comprometer todo o planeta. O hedonismo e a busca pela satisfação das necessidades e prazeres da sociedade de consumo têm colocado em risco as gerações futuras. “O crescente consumismo extravagante cegou a sociedade, que, ao tentar olhar para o horizonte, viu-se impotente e submissa aos riscos gerados por seu comportamento” (HOGEMANN; SANTOS, 2015, p. 131).

## **2.2 Nascimento e recrudescimento dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável**

A partir do fim da década de 1960 e início da década de 1970, começaram a surgir reflexões e debates sobre a relação entre meio ambiente e crescimento industrial e econômico. Duas posições predominavam nessa época: haviam os que negavam a problemática ambiental, acreditando que tal tema era fruto da invenção de países desenvolvidos para frear o

crescimento dos países do Terceiro Mundo, e haviam os que afirmavam a existência de tal problemática sob um viés catastrofista, crendo que o crescimento ilimitado era incompatível com os recursos limitados da natureza, e que a única forma de salvar o mundo seria interrompendo o crescimento (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Em 1972, o Clube de Roma – grupo de cientistas, empresários e funcionários do governo de diversos países -, faz com que os holofotes globais se voltem para a problemática ambiental ao lançar o relatório nomeado *Os Limites do Crescimento*, obra que fez parte das discussões da Conferência das Nações Unidas de Estocolmo em 1972. De caráter altamente catastrofista, o relatório apresentava como temáticas centrais o crescimento populacional e o crescimento industrial, que necessitavam de controle urgente devido a escassez de alimentos e de recursos naturais (FROEHLICH, 2014). Além disso, de acordo com Kuhlman e Farrington (2010), o relatório previa que muitos recursos naturais essenciais para a continuidade da sobrevivência humana na Terra seriam extintos em uma ou duas gerações. Tal pessimismo não foi bem visto no âmbito das políticas públicas, uma vez que somente alardeava o pior dos cenários, sem apontar saídas plausíveis e economicamente viáveis.

Segundo Jacobi (2019, apud Brusecke, 1996), em 1973, o conceito de ecodesenvolvimento foi utilizado pela primeira vez por Maurice Strong, caracterizando uma concepção alternativa de política de desenvolvimento, que propunha ações que deixavam explícita a necessidade de fazer com que melhoria na qualidade de vida e preservação do meio ambiente caminhassem juntos, dando destaque à emergência de mudar a forma autodestrutiva dos processos de desenvolvimento ao abusar da natureza.

Apesar de todos os debates e reflexões da década de 1970, nos anos 80 muitos desses esforços perderam impulso no campo prático, embora no campo teórico uma vasta produção intelectual e científica era desenvolvida e uma crise econômica se acentuava. Enquanto as formulações dos anos anteriores eram consideradas alternativas demais para o modelo econômico vigente na época, problemas econômicos, sociais e ambientais se aprofundavam. De acordo com Jacobi (2019, p. 177), na década de 80 “enquanto se agravam os problemas sociais e se aprofunda a distância entre os países pobres e os industrializados, emergiram com mais impacto diversas manifestações da crise ambiental, que se relacionam diretamente com os padrões produtivos e de consumo prevaletentes.” Diante desse contexto, ao final dos anos 80 o clima era de questionamento do sistema, gerando condições para que uma alternativa que buscasse articular desenvolvimento econômico, social e preservação ambiental voltasse a ser discutida.



Assim, a partir de 1987, os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável foram mundialmente popularizados quando foram utilizados pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU ao apresentarem o Relatório Brundtland, ou, como ficou conhecido, “Nosso Futuro Comum”, relatório este que, segundo Kuhlman e Farrington (2010), foi bem aceito no território das políticas públicas internacionais por mostrar saídas para os impasses e problemas iminentes.

Ainda de acordo com Kuhlman e Farrington (2010, p. 3438), a pergunta colocada pela Comissão foi: “como as aspirações das nações do mundo a uma vida melhor podem ser conciliadas com os recursos naturais limitados e os perigos da degradação ambiental?” A resposta dada a tal pergunta foi: através do desenvolvimento sustentável, definido, nas palavras da Comissão, como “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987). O relatório, portanto, deixou claro através de uma lista de metas internacionais a serem realizadas pelos Estados e por várias instituições, a necessidade de relações integradas entre economia, política, sociedade e meio ambiente para um contínuo e saudável desenvolvimento das gerações presentes e futuras (JACOBI, 2019).

O Relatório Brundtland, mais do que colocar como foco apenas os âmbitos do desenvolvimento econômico e o meio ambiente, tem como um de seus princípios a equidade social e de gerações. Segundo Claro, Claro e Amâncio (2008), o princípio da equidade elucida que os problemas ambientais se relacionam à desigualdades econômicas e sociais, e que um outro princípio, o da democracia, mostra a importância de se levar em consideração as necessidades e dificuldades dos mais pobres, incentivando a participação de todos no planejamento e tomada de decisão no que tange à resolução dos problemas ambientais.

Assim, ainda em 1987, em Montreal, no Canadá, foi criado o Protocolo de Montreal, um tratado internacional no qual 46 países – dentre eles o Brasil - assinaram se comprometendo a reduzir em 50% até o ano 2000 a produção e o consumo das Substâncias Destruidoras da Camada de Ozônio (SDOs), como os CFCs (Clorofluorcarbonetos). A Camada de Ozônio é um cinturão de gases situado na estratosfera, entre 10 e 50km acima da superfície da Terra, que protege a fauna e a flora ao filtrar os raios solares ultravioleta que incidem sobre o planeta. Na década de 1970, detectou-se um buraco na Camada de Ozônio sobre os polos da Terra, evidenciando-se um problema ambiental de dimensões internacionais. Os CFCs, usados como insumo fundamental para a indústria na fabricação de aerossóis, espumas, plásticos, medicamentos, serviços de refrigeração e solventes, misturavam-se aos gases atmosféricos e atingiam a estratosfera, reagindo com o gás ozônio e

decompondo milhares de moléculas para cada átomo de cloro. Dessa forma, estabeleceu-se através do Tratado de Montreal, um compromisso entre os países signatários primeiramente em reduzir em 50% a produção e o consumo dos CFCs em relação aos níveis de 1986 até 2000, e posteriormente bani-los definitivamente das cadeias de produção (SILVA, 2009).

Em 1992 ocorreu, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Eco-92 ou Cúpula da Terra. Nessa conferência foi aprovado o documento Agenda 21, que continha um plano de ação para combater os desafios do século XXI, com objetivos a serem atingidos pelos Estados para sustentar a vida no planeta, representando mais um passo rumo ao entendimento da necessidade de alinhar o desenvolvimento econômico com a proteção do meio ambiente como forma de assegurar o futuro das próximas gerações. Outras conferências das Nações Unidas, a Rio+5, Rio+10 e Rio+20 aconteceram em 1997, 2002 e 2012, respectivamente, todas com o objetivo central de renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável (FROEHLICH, 2014).

Em 1997 foi elaborado e assinado em Kyoto, no Japão, o Protocolo de Kyoto, um acordo internacional que fixa metas para controlar a emissão de gases de efeito estufa na atmosfera. Esses gases, como o metano (CH<sub>4</sub>), o gás carbônico (CO<sub>2</sub>), o óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), o hidrofluorcarbono (HFC), dentre outros, são liberados majoritariamente pela queima de combustíveis fósseis. O efeito estufa é um fenômeno natural e importante, pois é através dele que a Terra se mantém aquecida na temperatura ideal para a manutenção e preservação da vida no planeta. Entretanto, o aumento dos gases de efeito estufa potencializam esse fenômeno, tendo como consequência a elevação da temperatura na Terra. Dentre as metas, estava a redução total em 5,2% das emissões de poluentes baseados nos níveis registrados em 1990, principalmente por parte dos países industrializados. Dentre as ações propostas pelo Protocolo para o cumprimento das metas estão: reforma do setor energético e de transporte, uso de fontes renováveis de energia, combate ao desmatamento e proteção das florestas, adoção de formas sustentáveis de agricultura, dentre outras (SILVA, 2009). Outro importante tratado internacional que tem como principal objetivo a redução das emissões de gases de efeito estufa para conter o aumento exacerbado da temperatura do planeta foi o Acordo de Paris, assinado em 2015, começando a vigorar em 2016 com 195 países signatários e 147 ratificações. As determinações do acordo incluem manter o aumento da temperatura global abaixo de 2°C acima dos níveis pré-industriais através de planos de ação para a diminuição da emissão dos GEEs. Além disso, os países desenvolvidos foram estimulados a dar suporte

tecnológico e financeiro aos países subdesenvolvidos para que estes possam aplicar as ações propostas em seu território (SOUZA; CORAZZA, 2017).

De acordo com Jacobi (2019, p. 180), hoje “a noção de sustentabilidade implica uma necessária inter-relação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte”. Não há como entender sustentabilidade sem englobar o contexto social. Dessa maneira, destaca-se o tripé da sustentabilidade, ou *triple bottom line*, expressão cunhada por John Elkington (1997) em se tratando de um contexto organizacional, que diz que o desenvolvimento sustentável é composto por três dimensões: econômica, social e ambiental (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A dimensão econômica diz respeito ao desenvolvimento econômico das sociedades, englobando tudo o que aumenta a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. A dimensão social consiste em tudo o que garante manutenção e melhoria da qualidade de vida dos indivíduos compreendendo aspectos como igualdade, inclusão e saúde, que podem ser atingidos através de mecanismos como acesso à educação, alimentação e moradia de qualidade, equidade de padrão de renda, dentre outros (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; KUHLMAN; FARRINGTON, 2010). Por fim, a dimensão ambiental ou ecológica foca na redução dos efeitos ambientais negativos, sejam eles o uso em demasia dos recursos naturais ou a contaminação através do descarte imprudente de materiais e dejetos, mediante monitoramento, integração de tecnologia no processo produtivo e administração adequada da cadeia de produção das empresas. Claro, Claro e Amâncio (2008) afirmam que a dimensão ambiental pode ser dividida em três subdimensões. A primeira delas é focada na ciência ambiental e inclui ecologia, diversidade e florestas. A segunda foca na qualidade dos recursos hídricos e aéreos e na proteção da saúde da sociedade através da diminuição da contaminação e da poluição. A terceira, chamada de sustentabilidade dos recursos, é focada na conservação e administração dos recursos renováveis e não-renováveis.

Para que o desenvolvimento sustentável seja plenamente implantado na sociedade pós-moderna, é imprescindível a participação dos indivíduos e não só dos Estados e organizações no processo de planejamento e implementação de uma economia sustentável. Com a importância que o tema da problemática ambiental e a sustentabilidade como solução viável a tal problemática ganhou em escala global - atraindo a atenção de todas as nações do globo e entrando na agenda de grande parte dos governos do mundo -, aliado à terceira era da sociedade de consumo descrita por Lipovetsky (2007), a era do consumo emocional, na qual os produtos e marcas passam a carregar significados que ultrapassam suas funcionalidades,

fazendo agora parte do mundo identitário de quem os consome, as pessoas têm começado a dar atenção à agenda sustentável.

Segundo Jacobi (2019), um dos obstáculos do avanço rumo a uma sociedade sustentável é justamente a consciência restrita da sociedade a respeito do tema e de suas implicações. Para ele, é indispensável garantir acesso à informação e transparência a respeito dos processos produtivos da sociedade atual aos indivíduos, para que assim eles possam estar mais conscientes do que ocorre no planeta de maneira holística, e sejam estimulados a participar mais ativamente do percurso rumo à sociedade sustentável, por meio de uma mudança nos valores individuais e coletivos.

De acordo com Lovato (2013), o ser humano da atualidade tem, pouco a pouco passado a refletir sobre o mundo em que habita, incluindo a problemática ambiental, embora ainda não seja muito ecologicamente responsável. Em suas palavras:

O que se pode observar é que o ser humano da pós-modernidade descarrega uma grande carga de seus medos, culpas e anseios no momento em que adquire algum bem ou serviço. Acabamos por delegar a solução de nossas crises a terceiros ou a algo. No que diz respeito ao meio ambiente, o ser humano teme, sim, o fim daquilo que abastece o seu mundo – e talvez até mesmo o fim deste mundo. Em contrapartida, sente-se culpado por ser testemunha/partícipe deste quadro, e aguarda passivamente que a crise ambiental seja de alguma forma superada, até porque pouco sabe sobre como pode contribuir para isso. E o mercado, por sua vez, capta e explora de forma economicamente eficiente esses questionamentos da sociedade pós-moderna, oferecendo ao público o desenvolvimento sustentável estampado em embalagens. (LOVATO, 2013, p. 165)

Ainda de maneira morosa, o ser humano tem tomado consciência da temática ambiental e tem se atentado ao conceito de sociedade sustentável. Assim, até então sem uma mudança de valores contundente, mas à sua maneira, ou seja, tendo o consumo como centro norteador de sua vida, os indivíduos têm se posicionado a respeito da temática sustentável, demonstrando cada vez mais interesse por empresas e marcas que demonstram proatividade em agir na busca pelo equilíbrio socioambiental. A onda de consumidores que se identificam com a causa ambiental pouco a pouco tem crescido no mundo todo, criando um novo segmento de consumidores que corroboram com uma sociedade sustentável. E, na sociedade pós-moderna, em que construir uma boa imagem de marca é imprescindível para o estabelecimento de vínculos emocionais e simbólicos com os consumidores, que buscam cada vez mais valores associados à autoidentidade naquilo que consomem (SANTOS, 2012), as empresas se veem impelidas a mudar seu posicionamento. Antes voltadas apenas para o fator econômico - visando lucros e manutenção no mercado -, elas agora necessitam contemplar também os fatores social e ambiental para triunfar no mercado da pós-modernidade.

### **3 AS PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS DO SETOR PRIVADO**

Conforme as ideias e debates acerca da sustentabilidade e de uma nova forma de desenvolvimento que abarcasse não só o âmbito econômico, mas que prezasse também pela preservação dos recursos naturais visando a manutenção da vida humana no longo prazo começou a tomar corpo, mais e mais países passaram a adotar a agenda ambiental como prioridade. E à medida que diferentes nações davam visibilidade aos temas ligados à sustentabilidade, os indivíduos passaram também a apoiar a agenda sustentável. Assim, para sobreviver num novo mercado, mais exigente e informado, as empresas precisaram se adaptar à nova era do consumo, em que o foco não é mais o produto, e sim os consumidores, adentrando, dessa maneira, no mundo do desenvolvimento sustentável e desenvolvendo novos modelos e ferramentas para assegurar a permanência de seus negócios.

#### **3.1 O posicionamento das empresas diante do boom da sustentabilidade**

Com o aumento do número de acordos e tratados assinados entre países, comprometendo-se a reduzir as emissões de gases poluentes e a preservar reservas florestais, por exemplo, somado à pressão popular, o setor privado foi levado a se reinventar, passando a priorizar novas variáveis além da econômica. Os investidores passaram a cobrar, além de bom desempenho financeiro, por ações sociais e ambientais, e os consumidores, cada vez mais munidos de informação, vêm se tornando mais sensíveis e exigentes, estando inclinados a aprovar progressivamente empresas que possuam uma conduta ambientalmente e socialmente responsável e transparente e a rejeitar aquelas que se recusam a aderir à agenda socioambiental (CARDOSO; VAN SCHOOR, 2017; CLARO; CLARO, 2014). De acordo com Kreitlon:

(...) as empresas tornam-se o alvo de reivindicações cada vez mais numerosas e variadas. Inúmeros movimentos da sociedade civil passam a exercer pressão sobre elas, particularmente em questões tocantes à poluição, consumo, emprego, discriminações raciais e de gênero, ou natureza do produto comercializado (...). As demandas por mudanças tornam-se centrais e generalizadas, não mais marginais ou localizadas. (KREITLON, 2004, p. 6)

Pelbart (2003) define o capitalismo contemporâneo como capitalismo rizomático ou conexcionista, uma vez que ele foi redefinido de maneira a tomar uma forma fluida, móvel, sem contornos definidos e com múltiplas conexões, em que tudo e todos estão interligados

numa espécie de rede, uma teia sem fim onde não existem vias de mão-única, ou seja, tudo o que está conectado tem o poder de influenciar e ser influenciado mutuamente. É nesse contexto de capitalismo rizomático que os stakeholders passam a desempenhar um papel de suma importância, influenciando as organizações e o mercado ao pressioná-los por uma resposta ambiental corporativa. A pressão dos stakeholders afeta o ambiente político e social em que uma empresa atua, criando novas diretrizes, valores e limitações (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Por stakeholders entende-se todas as partes que influenciam e são influenciadas direta ou indiretamente pelas ações de uma empresa, ou seja, consumidores, acionistas, colaboradores, fornecedores, a comunidade do entorno, o meio ambiente, dentre outros (CLARO; CLARO, 2014).

Diante do novo cenário, as empresas perceberam que adotar um posicionamento sustentável representava uma grande oportunidade de negócios, uma vez que melhoraria sua relação com seus stakeholders, melhorando, conseqüentemente, a imagem institucional dos negócios. Os benefícios de tal envolvimento seriam não só estratégicos, mas também econômicos, pois, devido à boa imagem institucional, a receita tenderia a aumentar, com os consumidores inclinando-se a escolhas sustentáveis, e com o mercado dando valor a organizações compromissadas com a causa socioambiental. Dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser apenas uma questão legal, e torna-se uma ferramenta importante no contexto da competitividade empresarial.

A sustentabilidade corporativa, então, passou a ser entendida e incorporada pelas organizações como um modelo de gestão alternativa dos negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, três dimensões, ao invés de apenas uma: a dimensão econômica, a social e a ambiental. De acordo com Froehlich (2014, p. 156), esse conceito “parte da constatação de que as atividades produtivas ou prestadoras de serviços geram externalidades positivas e negativas”. Essas três dimensões, conhecidas também como *triple bottom line*, são hoje os três pilares da sustentabilidade corporativa.

Criado por John Elkington (1997), o conceito de *triple bottom line* integra as dimensões econômico-financeira, social e ambiental das organizações, “induzindo um espírito de responsabilidade como processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso” (CLARO; CLARO, 2014, p. 293). Desde a sua criação, diversos modelos e ferramentas foram criados baseados nos três pilares da sustentabilidade corporativa, adicionando assim valor para a vasta gama de stakeholders.

Dessa maneira, várias ferramentas e estratégias passam a ser incorporadas à gestão das organizações no intuito de formatá-las às novas condições e exigências do mercado, para que assim possam sobreviver e se manter estáveis. A prática da RSE (Responsabilidade Sócio Empresarial) constitui-se em uma das primeiras tentativas de posicionamento socio-ambientalmente ético implementadas pelas organizações. Segundo o Instituto Ethos, a RSE pode ser definida como:

(...) forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as relações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2012).<sup>1</sup>

Resumidamente, a RSE é a transparência dos métodos adotados pelas empresas na gestão dos tópicos ambiental, econômico e social, geralmente envolvendo a busca de formas alternativas de responder às demandas de tais tópicos, de maneira a melhorar sua relação com seus stakeholders (ABZARI et al., 2013).

Com a intenção de serem mais e mais transparentes com relação às suas ações socioambientais - além de querer demonstrar publicamente que se esforçam para cumprir com a nova demanda do mercado, fortalecendo, assim, suas imagens institucionais -, as empresas têm passado a reportar periodicamente, em seus relatórios de resultados, o que se tem feito também nas dimensões ambiental e social. Com a necessidade de relatórios mais completos, foi criado o Global Reporting Initiative (GRI), um padrão mundial para publicação de relatórios de sustentabilidade, que leva em conta, além das três categorias do triple bottom line – ambiental, social e econômica -, aspectos relacionados a direitos humanos, comunidades locais e impactos, e diversidade de sexo. Segundo Claro e Claro (2014, p. 296), “empresas listadas em bolsa de valores, especialmente, têm publicado seus relatórios nesse formato, uma vez que o mercado tem cobrado maior transparência em relação a seus projetos e a suas ações sociais e ambientais”.

O número de relatórios publicados segundo às diretrizes do GRI tem aumentado significativamente, inclusive no Brasil, com as empresas respondendo positivamente à pressão do mercado por transparência e ação. Assim, têm sido criados no mercado de ações índices que listam empresas que apresentam desempenhos exemplares de sustentabilidade corporativa. Estar listada em um desses índices é uma grande vantagem para as empresas,

<sup>1</sup> O que é RSE. Instituto Ethos, Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acesso em 27 abr. 2021.

pois é consenso na comunidade de investidores e entre os estudiosos do tema que empresas que seguem os critérios de sustentabilidade empresarial representam investimentos com menor risco, apresentando-se mais seguras a longo prazo (LINS; SILVA, 2009).

Dentre os mais famosos e importantes índices de sustentabilidade do mundo está o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, criado em 1999. Baseado nas práticas de ESG (Environmental, Social and Governance, ou, em português, Ambiental, Social e Governança), ele é um indicador de performance das empresas em sustentabilidade (SEARCY; ELKHAWAS, 2012). No Brasil, o índice nacional mais importante é o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), criado em 2005 e divulgado pela BM&FBovespa, também baseado nas práticas ESG, e que oferece aos investidores uma carteira com ações de empresas comprometidas com a sustentabilidade empresarial. Tais índices representam uma resposta à demanda crescente de investidores preocupados em aplicar seus recursos em investimentos socialmente responsáveis (LINS; SILVA, 2009).

Investir em práticas sustentáveis mostrou-se um caminho bastante interessante para as empresas, uma vez que o mercado passava a olhar para elas com bons olhos, mas mais do que agradar apenas os investidores, elas deveriam focar em um público que ganhava cada vez mais poder, passando a ser o centro de qualquer operação de negócios: o consumidor. Sem a aprovação do consumidor, não há transações, não há investidores e não há, em última instância, empresa. Assim, reconhecendo a importância do fator consumidor na equação, as empresas passaram a investir numa poderosa ferramenta, com o intuito de ganhar a confiança da sociedade civil: o marketing verde.

### **3.2 Marketing verde como estratégia de negócios**

Na terceira e atual era da sociedade de consumo, a era do consumo emocional ou do hiperconsumo, consumir não significa mais apenas satisfazer uma necessidade funcional ou evidenciar uma posição na sociedade para os outros. Consumir, hoje, trata-se de uma questão identitária; consome-se para ser, para pertencer. Os produtos não carregam mais apenas suas funcionalidades objetivas, mas são embebidos de subjetividades, de significado, de valores. De acordo com McCracken (2007), os indivíduos usam os bens que consomem para constituir partes cruciais de si mesmos. “Não se vende mais um produto, mas uma visão, um conceito, um estilo de vida associado à marca” (LIPOVETSKY, 2007, p. 47). Optar por comprar algo, na atualidade, diz muito sobre quem está realizando a compra, como essa pessoa se enxerga e onde ela quer estar na sociedade. Na sociedade de consumo atual, os bens de consumo são



carregados de significados culturais, que por sua vez são absorvidos dos bens e transferidos para quem os consome (MCCRACKEN, 2007).

Sendo assim, segundo Kotler (2010), as empresas precisaram criar estratégias e ferramentas que dessem às suas marcas não só um nome, mas uma identidade, algo que fizesse com que os consumidores se identificassem, sentindo-se ligados emocionalmente a elas. Houve a necessidade de humanização das marcas, criando para elas voz e alma. O consumidor, ávido por se enxergar naquilo que consumia e por ver nas empresas uma preocupação genuína com os problemas enfrentados pela humanidade – muitos desses problemas sendo consequência da expansão e da avidez por retorno financeiro dessas próprias empresas -, não deu outra alternativa a elas a não ser a inovação. De acordo com Lipovetsky (2007, p. 77), “de um mercado comandado pela oferta, passou-se a um mercado dominado pela procura”, em que o cliente é rei e deve ser priorizado.

No contexto das empresas ocorreram mudanças estruturais profundas e fundamentais nos posicionamentos estratégicos, na abordagem do mercado, nas políticas de oferta e nos modos de concorrência (LIPOVETSKY, 2007). E dessa forma nasceu o marketing 3.0, ou marketing de valor, de acordo com Kotler (2010). Para ele, ao praticar o marketing 3.0, as marcas, além de entender e incorporar os valores dos indivíduos que se preocupam com a construção de um mundo melhor, precisam de dinamismo, se reposicionando sempre que necessário. Procurando não mais apenas satisfação funcional e emocional, mas também, e sobretudo, espiritual, os consumidores cobram das empresas uma postura que contribui para o bem-estar dos indivíduos e do planeta como um todo, visto que as atenções têm estado voltadas para os problemas socioambientais do planeta.

A facilitação do acesso à informação, sobretudo com a popularização do acesso à internet, deu ao consumidor poder para conhecer aquilo que compra, o que fez com que a concorrência entre as empresas e marcas aumentasse consideravelmente. Quem conseguisse se diferenciar passando a atender às demandas não só objetivas, mas também subjetivas da sociedade, poderia então abocanhar uma parcela de novos consumidores com um perfil mais exigente, um consumidor informado que está disposto a pagar um pouco mais para ter mais tranquilidade e segurança no processo de aquisição, e que não hesita em abandonar o consumo de marcas e empresas que ele considerar nocivas.

Dessa maneira, no contexto da era do hiperconsumo, do marketing de valor e do recrudescimento dos temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, para abarcar o nicho cada vez maior de consumidores que desejam se identificar como responsáveis e a favor do meio ambiente, surge uma importante ferramenta: o marketing verde. Devido ao

crescimento da consciência acerca dos problemas sociais e ambientais que assolam o planeta em consequência do estilo de vida da população, um número cada vez maior de pessoas tem exigido respostas das corporações, e passado a apoiar aquelas que se demonstram abertas a apoiar a causa socioambiental. De acordo com Tavares, Gama e Ferreira (2012, p. 25), “ser verde deixa de fazer parte da filantropia para se tornar, em muitos casos, a principal estratégia de posicionamento das corporações”.

Chamado também de marketing ecológico ou ambiental, o objetivo do marketing verde é oferecer aos clientes produtos e/ou serviços ambientalmente responsáveis, com baixo impacto ambiental. Abzari e colegas (2013) definem o marketing verde como um processo de gestão responsável por determinar, prever e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade de maneira socio-ambientalmente responsável, lucrativa e estável. Com maior acesso à informação e, conseqüentemente, um maior grau de exigência dos consumidores, posicionar-se como “verde” garante às empresas ganho de visibilidade, fortalecimento da marca, diferenciação competitiva, fidelização de clientes, além de atrair os investidores que se interessam por empresas que adotam uma postura socioambiental responsável. O desenvolvimento sustentável, portanto, entra nas estratégias de negócios das corporações, e a razão disso é o crescimento do consumo responsável. Segundo Araújo, Gonçalves Dias e Pagotto:

(...) o direcionamento das empresas rumo à sustentabilidade não consiste em práticas simples, embasadas somente em acompanhamento, mitigação e compensação dos impactos ambientais. A sustentabilidade requer mudanças no modo de produção e consumo, bem como um novo posicionamento empresarial coerente com as novas demandas sociais (2016, p. 4).

Assim, as empresas que adotam o marketing verde se propõem a fazer modificações em toda a cadeia de produção de seus produtos para torná-los ecologicamente responsáveis, pois, segundo Abzari e colegas (2013), há uma relação positiva significativa entre a adoção de um mix de marketing verde e o aumento do market share. Essas mudanças incluem ações como a diminuição do desperdício de água ao longo da cadeia de produção, diminuição da poluição ambiental e da exploração desenfreada de recursos naturais, não utilização de componentes tóxicos e prejudiciais à saúde dos consumidores, não testagem em animais, fabricação de produtos e embalagens biodegradáveis e reutilizáveis, dentre outras.

Abzari et. al (2013) trazem uma conceituação um pouco mais aprofundada dos 4Ps do mix de marketing verde, que incluem: produtos/serviços verdes; promoção verde; preço verde e praça verde. Produtos e serviços verdes são caracterizados como aqueles que causam menos

danos ao meio ambiente. Geralmente, são projetados e formulados através de técnicas que reforcem seus efeitos sociais e ambientais, e os conceitos de 5R (reparo, recondicionamento, reutilização, reciclagem e remanufatura) estão presentes em seus processos de fabricação.

A promoção verde diz respeito a informar aos consumidores sobre as relações sustentáveis feitas pelas organizações através de comunicação e publicidade, com o objetivo de aumentar a conscientização dos clientes e de fidelização. Para os autores, existem três tipos de propaganda verde: a que mostra a relação do produto ou serviço com o meio ambiente; a que promove o estilo de vida sustentável destacando um produto ou serviço; e a que foca na responsabilidade ambiental da própria empresa ao invés de focar em um produto ou serviço específico.

Já o preço verde, para os autores, é uma das partes mais desafiadoras do mix de marketing verde. Ele deve ser razoável e competitivo, refletindo o valor agregado do produto, e considerando, ao mesmo tempo, os interesses do cliente e os valores da concorrência. Por fim, a praça verde diz respeito à distribuição, que inclui aspectos internos e externos. Enquanto os aspectos internos correspondem às relações de trabalho no ambiente interno da empresa e à forma como as questões sociais e ambientais são tratadas e incentivadas internamente entre os colaboradores, os aspectos externos relacionam-se aos locais de oferta dos produtos ou serviços e às formas de distribuição e entrega dos produtos – quanto menos prejudicar o ambiente, melhor (ABZARI et al., 2013).

Para a implementação e operacionalização eficaz do mix de marketing verde, Camino (2007, p. 5) afirma que as empresas devem priorizar as seguintes ações: uma análise do potencial do mercado sustentável; ações orientadas para satisfazer as necessidades e desejos do mercado sustentável; análises do comportamento sustentável dos competidores; e, como fator crucial, análises do comportamento do consumidor sustentável.

Dentre os 4Ps do mix de marketing verde, dada a importância de cada um deles, é inegável que para que a prática sustentável e as ferramentas de marketing verde sejam de fato uma oportunidade de negócios lucrativa, elas precisam estar fortemente integradas a estratégias de comunicação eficazes, ou seja ao “P” referente à promoção verde. Enquanto os relatórios de sustentabilidade informam os investidores a respeito das práticas socioambientais adotadas e praticadas pelas empresas e o mercado as premia por isso, são as estratégias de comunicação e propaganda que farão com que a sociedade conheça as marcas cujos valores estão ancorados na questão sustentável e os produtos “eco-friendly” lançados. Todos os produtos que contenham, em qualquer parte da sua produção, algo que possa ser

considerado sustentável, terão estampados, em suas embalagens e na comunicação destinada a divulgá-los, seus atributos verdes.

Conforme as empresas reconhecem os diferenciais positivos de se adotar o marketing verde, cada vez mais elas procuram atrelar suas marcas a uma postura de responsabilidade social e ambiental e a divulgar para o público esse posicionamento. Entretanto, buscando surfar na onda da sustentabilidade, algumas empresas passam para a sociedade uma imagem de responsabilidade socioambiental que não condiz com a realidade. Tal prática, nomeada greenwashing, caracteriza um problema cada vez mais comum e que fere diretamente a confiança dos consumidores que buscam por alternativas sustentáveis.

### **3.3 Greenwashing**

Em primeiro lugar, antes de conceituar greenwashing e adentrar nos pormenores do assunto, é importante diferenciar greenwashing de ecopropaganda. A ecopropaganda é “todo o movimento de comunicação que se posicione a favor do conceito de desenvolvimento sustentável através da exposição de ações interligadas às atividades reais de uma organização” (TAVARES; GAMA; FERREIRA, 2012, p. 7). São empresas cujas propagandas de cunho ecológico contêm mensagens verídicas, correspondendo às práticas reais de tais organizações.

Já o greenwashing é uma prática que mascara a realidade, apresentando aos consumidores informações distorcidas e, em alguns casos, até mesmo falsas como forma de apelo, indo de encontro às concepções éticas da propaganda e da comunicação, com o único objetivo de aumentar os lucros. A palavra greenwashing é um neologismo de origem inglesa sem tradução para o português, significando, em seu sentido literal, algo como “lavagem verde”, sendo utilizada como termo pejorativo. Apresentando informações enganosas com o intuito de se autofavorecer e ganhar a simpatia dos consumidores através de propagandas e campanhas de marketing verde, governos e empresas se apropriam do discurso ambientalista, apresentando-se como detentores do compromisso com o meio ambiente. De acordo com Souza:

Enquanto algumas empresas se esforçam para construir um modelo de administração corporativa responsável, outras partiram para o desenvolvimento de um modelo de marketing voltado para a lavagem ecológica, com o objetivo único de enganar o público sobre suas práticas ambientais ou os benefícios ambientais de um produto, serviço ou linha de negócios (SOUZA, 2017, p. 150–151).

Um outro termo, utilizado antes mesmo de o conceito de greenwashing se popularizar, também é usado para criticar o comportamento antiético de algumas empresas ao se apropriar de um falso discurso a favor do meio ambiente – o termo ecopornografia. Segundo Pagotto e Carvalho:

Tal conceito abrange manifestações que apelam para um certo romantismo físico-biológico visual de base antropomórfica, que abarca desde imagens bucólicas da natureza, em uma conotação voyeurística de sedução ao mesmo tempo reificada e rejeitada, oferecendo ilusões de beleza e perfeição em uma espécie de “terra-mulher”, até imagens violentas de desmatamento, dominação ou mortandade de animais como ápice catártico patriarcal (PAGOTTO; CARVALHO, 2020, p. 3).

Greenwashing ou ecopornografia, o fato é que a prática de se aproveitar do discurso ambiental para proveito próprio, utilizando-se de falsas informações tem crescido, e, na medida em que cresce, fragiliza o discurso ambiental realmente comprometido e sério. Souza (2017) lista sete categorias de greenwashing classificadas pela consultoria de marketing ambiental canadense Terra Choice<sup>2</sup>:

- a) Falta de provas – caracterizada por declarações de que um produto ou serviço é ambientalmente correto sem informações suficientes que confirmem tais declarações.
- b) Custo ambiental camuflado – trata-se de afirmar as características sustentáveis de um produto, camuflando informações sobre a cadeia produtiva de tal produto que são degradantes para o meio ambiente.
- c) Incerteza – cometida quando uma declaração é tão imprecisa ou ambígua, que se torna difícil compreender seu real significado.
- d) Culto aos falsos rótulos – quando um produto passa a impressão de que existe uma certificação que na realidade é inexistente.
- e) Irrelevância – trata-se de declarações ambientais irrelevantes ou desnecessárias, o que acaba confundindo o consumidor na busca de opções verdadeiramente sustentáveis.
- f) Menos pior – caracterizada por declarações ambientais que afirmam que determinado produto é o menos pior entre a sua categoria, distraindo o consumidor quanto ao impacto ambiental causado pela categoria como um todo.
- g) Inverdade – caracteriza-se pelo uso de declarações falsas, mentirosas.

---

<sup>2</sup> Signs of Greenwashing. Disponível em: <http://sinsofgreenwashing.org/index35c6.pdf>. Acesso em 30 abr. 2021.

De fato, é direito das empresas divulgarem suas ações, especialmente quando essas ações representam benefícios para a sociedade e para o meio ambiente – os consumidores devem conhecer aquilo que consomem e de quem compram. O grande problema é quando a divulgação de informações socioambientais extrapola a realidade, não passando de ações de marketing falsas visando o lucro e prejudicando o consumidor. Visando estancar o aumento constante da prática de greenwashing no Brasil, o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) incluiu, em 2011, no Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (CBARP) o anexo U, dedicado aos apelos de sustentabilidade, que afirma que a publicidade deve refletir responsabilidade para com o meio ambiente e o consumidor, levando em conta princípios como concretude, veracidade, exatidão, clareza, comprovação de fatos, relevância e pertinência (LOVATO, 2013; SOUZA, 2017).

Entretanto, embora as intenções do Conar sejam as melhores, é importante salientar que ele não é um órgão estatal, e sim de autorregulação, possuindo limitações quanto à sua ação fiscalizadora, não podendo elaborar normas vinculativas ou aplicar multas. Suas decisões e códigos, apesar de amplamente respeitados e acatados dentro do contexto publicitário brasileiro, são apenas recomendações, que podem ou não ser acatadas, uma vez que não há consequências negativas legais aos que as desrespeitem (LOVATO, 2013; SOUZA, 2017).

Assim, cabe à sociedade esperar das empresas e marcas um posicionamento ético e verdadeiramente compromissado com os consumidores e com o meio ambiente, além de se informar cada vez mais afim de conseguir identificar práticas de greenwashing e se proteger. Com os consumidores cada vez mais conscientes e informados, as empresas gradativamente serão obrigadas a ser verdadeiras e a assumir, de fato, um posicionamento socioambiental responsável.

#### 4 A ASCENSÃO DA SAUDABILIDADE

Além da degradação desenfreada do meio ambiente e dos níveis alarmantes de consumo da sociedade pós-moderna, outro fator passou a ameaçar a continuidade e o bem-estar das futuras gerações: o aumento da mortalidade por doenças crônicas como consequência da falta de hábitos saudáveis. Segundo Adams e Mowen (2006), o sedentarismo e a alimentação inadequada são os principais fatores de risco que contribuem para doenças crônicas, como diabetes, doenças cardiovasculares e obesidade. Nos últimos anos, as mudanças profundas na qualidade, quantidade e fonte dos alimentos consumidos ao redor do mundo, combinado com a diminuição dos níveis médios de atividade física da população, levaram a um aumento dessas doenças e suas complicações (YACH; STUCKLER; BROWNELL, 2006, p. 62).

De acordo com um estudo global da Nielsen, empresa global de pesquisa de mercado, de 2016 chamado “O que há em nossa comida e nossa mente? Tendências de ingredientes e comer fora ao redor do mundo”, as doenças crônicas lideram as causas de morte e invalidez ao redor do mundo, sendo responsáveis por aproximadamente três quartos das mortes ocorridas em países em desenvolvimento, o que fez com que a promoção de atividades físicas e de uma alimentação saudável para prevenir, controlar e tratar essas doenças, impedindo um aumento ainda maior de suas taxas de crescimento, passassem a ser uma prioridade de saúde pública mundial (ADAMS; MOWEN, 2006).

A principal causa do aumento exacerbado de doenças crônicas na população mundial é a ampliação e a naturalização do chamado “ambiente obesogênico”. Segundo Brug (2008), o ambiente obesogênico é caracterizado pela alta disponibilidade e acessibilidade a alimentos altamente processados, pouco ou nada nutritivos e com altos teores de gordura, açúcar e sódio, além de grandes oportunidades de se evitar quase todos os tipos de atividades físicas, sejam a trabalho, esporte ou lazer. Esse ambiente, no qual praticamente todos os países ocidentais se encontram, contribui para a queda da qualidade de vida da população e o aumento de doenças crônicas e obesidade, uma vez que fatores como praticidade e prazer – característicos do estilo de vida de uma sociedade em que tempo é escasso - são priorizados em detrimento da saúde, além de impedir muitas pessoas que se motivam a adotar e manter hábitos saudáveis de seguir com suas intenções positivas.

Assim, devido ao aumento gradual dessas doenças, representando mais uma ameaça à sobrevivência das futuras gerações, os consumidores passaram a prestar mais atenção à saúde como um todo e aos hábitos alimentares da população (CHANG; MA; CHEN, 2020). Para

Hoppe e colegas (2012, p. 175), “os padrões de consumo de alimentos estão mudando rapidamente hoje em dia, como resultado de questões de desenvolvimento e sustentabilidade, considerações com relação ao seu aspecto nutricional e também questões relacionadas à saúde.” De acordo com o estudo, no período entre 1999 e 2009 houve no mundo um crescimento de 26,2 milhões de hectares destinados à agricultura orgânica, representando um aumento de aproximadamente 238% num período de dez anos (HOPPE et al., 2012, p. 175).

A saudabilidade, dessa forma, ganhou força e passou a andar lado a lado com a sustentabilidade e a preocupação com o bem-estar do planeta e da sociedade. De acordo com o estudo da Nielsen de 2016, o estilo de vida dos consumidores ao redor do mundo está mudando, com foco especial em saúde e bem-estar, e quatro fatores são as principais causas dessa mudança: o envelhecimento da população global; o aumento das taxas de doenças crônicas; o aumento com o autocuidado, tratamento e prevenção, que faz com que os consumidores se alimentem melhor visando os cuidados com a saúde e bem-estar; e o aumento do número de consumidores cada vez mais conscientes e conectados, que passam a exigir dos fabricantes de alimentos e varejistas não só maior transparência a respeito da produção do que consomem, mas também uma cadeia de produção mais sustentável, que não agrida o meio ambiente.

Desse modo, percebe-se que as causas que levam à adoção e promoção da saudabilidade podem ser egoístas, voltadas para o eu, como a prevenção e o tratamento de doenças crônicas ou por motivos estéticos, por exemplo, mas que podem ser também altruístas, entrando, dessa maneira, no guarda-chuva da sustentabilidade, uma vez que são pautadas por preocupações sociais e ecológicas, além de cuidados apenas pessoais (KAREKLAS; CARLSON; MUEHLING, 2014). As escolhas alimentares dos consumidores, portanto, são cruciais para um processo de mudança nos padrões de consumo, visando a saudabilidade e a sustentabilidade (VERAIN; SIJTSEMA; ANTONIDES, 2016).

#### **4.1 Saudabilidade como tratamento**

Uma das motivações responsáveis pela ascensão da saudabilidade e pelo aumento do consumo de alimentos mais saudáveis é a preocupação com a própria saúde. Para Schenini e colegas (2014, p. 17), “a grande razão para os consumidores mudarem seus comportamentos em relação às questões verdes justifica-se por elas afetarem seus lares”. A partir do momento em que uma pessoa é diagnosticada com uma ou mais doenças crônicas, sua única opção, caso queira melhorar sua qualidade de vida, é mudar seus hábitos. Nesse caso, a adoção da



saudabilidade como estilo de vida não é natural e por vontade própria, mas imposta por uma condição de saúde restritiva.

Em 2017, a Nielsen Brasil realizou uma pesquisa que abordava o fato da preocupação cada vez maior na América-Latina quanto às taxas de obesidade de suas populações, que passaram a ser mais exigentes quanto ao que consumiam, passando a preferir alimentos com baixos teores de açúcar e gordura, em busca de reverter o preocupante quadro dos problemas de saúde relacionados à alimentação inadequada.

Assim, devido a razões dietéticas, uma parcela daqueles que adotam hábitos saudáveis assim o fazem como forma de tratamento, e, conforme a taxa de doenças crônicas e de obesidade crescem não só na América-Latina, mas no mundo todo, mais pessoas passam a necessitar consumir produtos saudáveis, e conseqüentemente, o mercado de produtos naturais, orgânicos, light, diet, zero e saudáveis cresce mais.

De acordo com Vidal e colegas (2012), devido ao aumento de doenças cardiovasculares, hipertensão, obesidade, câncer e outras doenças crônicas, os brasileiros passaram a adotar hábitos mais saudáveis, ingerindo uma maior quantidade de produtos funcionais. Alimentos funcionais, segundo os autores, “são aqueles que produzem efeitos fisiológicos ou metabólicos, através do desempenho de algum nutriente, na manutenção das funções do organismo humano”, podendo ser naturais ou industrializados, desde que contenham concentrações adequadas de nutrientes e componentes funcionais (VIDAL et al., 2012, p. 45).

#### **4.2 Saudabilidade como profilaxia**

Enquanto uma parcela das pessoas que adotam a saudabilidade como estilo de vida o faz devido à problemas de saúde que as impõem uma dieta balanceada, uma parte significativa de quem adota a saudabilidade, especialmente as gerações mais jovens (2020), assim o faz por escolha própria, como medidas profiláticas, mesclando muitas vezes razões egoístas e altruístas (KAREKLAS; CARLSON; MUEHLING, 2014). Buscando não mais somente se satisfazer funcionalmente e emocionalmente, mas procurando satisfação espiritual, os consumidores têm abraçado marcas que assumam uma postura que contribui para o bem-estar dos indivíduos e do planeta como um todo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Um estudo realizado em 2016, o Brasil Beverage Trends 2020, constatou que mais de 20% dos brasileiros possuem hábitos alimentares influenciados por preocupações a respeito

de bem-estar, saúde e sustentabilidade, o que tem dado espaço para o crescimento de consumidores LOHAS (Lifestyles of Health & Sustainability), muito envolvidos com questões de saudabilidade e sustentabilidade, e que deverão dominar os mercados em todo o mundo futuramente. O estudo trouxe dados que apontam para a tendência do crescimento global do consumo responsável e de consumidores que se interessam e se preocupam com a origem do que consomem, os modos de produção, a transparência das empresas na produção e nos impactos sobre saúde, sociedade e meio-ambiente que os produtos consumidos provocam.

Em 2019, no estudo “Estilos de Vida 2019”, a Nielsen Brasil constatou que a população brasileira está reduzindo o consumo de gordura (57%), sal (56%), açúcar (54%), alimentos industrializados (38%), cafeína (34%), lactose (27%) e glúten (27%). Além disso, 42% dos consumidores estão mudando seus hábitos de consumo em busca de reduzir o impacto no meio ambiente. 74,3% dos entrevistados listaram “ter saúde” como um dos seus objetivos de vida. 73% dos consumidores de produtos saudáveis afirmaram que gastariam mais com marcas que se preocupam com o meio ambiente, 64% declararam seguir alguma dieta limitadora ou que proíbe a ingestão de determinados ingredientes e 44% gostariam de ter mais opções de produtos orgânicos.

Kumar e colegas (2021) afirmam que, além de motivos dietéticos causados por enfermidades crônicas, são duas as principais razões que acarretam no crescimento dos hábitos alimentares saudáveis: a consciência a respeito da importância da saudabilidade como profilaxia, prevenindo doenças e mantendo corpo e mente saudáveis, e a preocupação ambiental, que influencia significativamente o comportamento do consumidor, tornando-o mais propenso a consumir produtos saudáveis e a adotar e promover um estilo de vida mais sustentável como um todo. Kareklas, Carlson e Muehling (2014) afirmam que esses motivos podem ser classificados como egoístas ou altruístas. Os motivos egoístas estão relacionados a atitudes que beneficiam primeiramente a si próprios, como a preocupação com a saúde pessoal, por exemplo. Já os motivos altruístas tendem a ir além dos motivos pessoais, incluindo preocupações baseadas na coletividade, como preocupações sociais e ambientais, por exemplo.

Ainda segundo Kareklas, Carlson e Muehling (2014), os motivos egoístas e altruístas não competem entre si. É certo que há uma parcela daqueles que adotam um estilo de vida saudável que são motivados apenas por finalidades egoístas, não se importando com o efeito positivo que tal comportamento terá na coletividade ou no meio ambiente.

De acordo com Kang e colegas (2015), algumas pessoas fazem escolhas mais saudáveis não necessariamente porque se importam com a saúde, mas porque desejam se

manter em forma, preocupando-se prioritariamente com a estética, fruto do padrão de corpos magros e definidos (e cada vez mais inacessíveis) estabelecido pela sociedade e pela mídia. Nesses casos, a saúde, tampouco outras razões que ultrapassam o âmbito pessoal, são uma prioridade.

Há ainda aqueles que se preocupam com estética, mas que os argumentos também perpassam pela saúde. Segundo Vasconcelos, Sudo e Sudo (2004, p. 68), o corpo magro nunca foi tão idealizado e esteve tão em evidência como nos dias de hoje. “Ele é tido como saudável, é valorizado e desejado, acabando por se transformar em um símbolo da própria felicidade; fundamental para o sujeito ser aceito socialmente” (2004, p. 66). Intervenções cirúrgicas, dietas dos mais variados tipos e diferentes tipos de exercícios físicos têm se tornado cada vez mais comuns, tudo em busca do corpo perfeito. Isso explica o número de pessoas que se interessam pelo tema saudabilidade apenas pela estética; a mídia deixa implícito e explícito que o corpo magro é sinônimo de beleza física e saúde. Por outro lado, o corpo gordo está associado ao contrário de tudo o que o corpo magro significa para a sociedade contemporânea. Ele representa não só falta de saúde, mas também falência moral. A própria medicina insiste em classificar o corpo gordo como doença. É importante salientar que corpos gordos não são sinônimos de doenças, e que nem toda pessoa que possui um índice de massa corporal (IMC) acima dos padrões é alguém doente, assim como nem todas as pessoas magras esbanjam saúde (VASCONCELOS; SUDO; SUDO, 2004).

Apesar dessa parcela da população que é obcecada apenas por estética e padrões físicos, os estudos de Kareklas, Carlson e Muehling (2014) apontam que geralmente ambos os motivos, egoístas e altruístas, estão correlacionados para os consumidores de produtos verdes. Os autores mostraram que, ao contrário da maioria das decisões de compra de produtos convencionais, que são amplamente baseadas em considerações pessoais, as decisões de compra de produtos verdes/saudáveis são mais propensas a conter, além de considerações pessoais, razões ambientais e sociais (2014, p. 23–24).

De acordo com Verain, Sijtema e Antonides (2016, p. 100), comportamentos saudáveis e sustentáveis estão bastante relacionados, pois ambos fornecem benefícios a longo prazo à população e ao meio ambiente, além de uma parte desses comportamentos poder ser percebida como saudável e sustentável simultaneamente, como o consumo de alimentos orgânicos ou o vegetarianismo, por exemplo. Ademais, produtos industrializados podem carregar ambas características, uma vez que sejam produzidos com a quantidade adequada de nutrientes para serem considerados saudáveis e sem ingredientes nocivos à saúde humana, e que suas cadeias de produção sejam sustentáveis.

Pelletier e colegas (2013) mostraram que jovens adultos que dão uma importância maior à produção sustentável de alimentos geralmente possuem padrões alimentares de melhor qualidade. Para Kumar e colegas (2021), consciência com relação à importância da saudabilidade e preocupação ambiental podem motivar os indivíduos a adotarem estilos de vida saudáveis, assim como o consumo de alimentos naturais e orgânicos, o que promove, conseqüentemente, um comportamento sustentável.

Ademais, segundo Hoppe e colegas, “o comportamento do consumidor de alimentos está diretamente ligado à sua cultura, à sua família, ao seu ambiente e também à sua realidade econômica (2012, p. 176). Brug (2008) também ressalta a influência do ambiente sociocultural e econômico nas escolhas alimentares dos indivíduos. Ou seja, crescer num ambiente em que o consumo de alimentos saudáveis e os exercícios físicos sejam incentivados e naturalizados pode exercer uma influência positiva nas decisões e escolhas sobre estilos de vida dos indivíduos.

Além disso, o estudo de Pelletier e colegas (2013) apontam que quanto mais inclinados à um estilo de vida sustentável e saudável, mais interessados em obter o máximo de informações possível a respeito do que consomem são os consumidores. Os consumidores de produtos verdes são, em sua maioria, suficientemente informados e conscientes de que suas ações individuais farão diferença a nível global (CARDOSO; VAN SCHOOR, 2017, p. 149).

Os conceitos de saudabilidade estão em constante crescimento ao redor do mundo, impulsionados não só pela parcela da sociedade com restrições alimentares, mas por um número cada vez maior de indivíduos que buscam uma maior qualidade de vida e um alinhamento com as questões ambientais (JUNGER; PAIVA; COSTA, 2018). Numa sociedade com indivíduos mais e mais informados e que buscam expressar suas identidades através daquilo que consomem, as decisões de compra têm sido guiadas, em sua maioria, pelos valores e anseios individuais e coletivos dos seres humanos (SCHENINI et al., 2014). Assim, uma vez que a mudança no comportamento do consumidor em benefício de bens e alimentos saudáveis e sustentáveis é uma forte tendência - em alguns lugares já sendo uma realidade -, o mercado tenderá a acompanhar essa mudança, adequando-se ao estilo de vida mais saudável e sustentável dos indivíduos.

### **4.3 Consequências do crescimento da saudabilidade como tendência**

A consequência direta da mudança nos comportamentos alimentares dos consumidores globais tem sido a queda do volume de vendas de produtos ricos em açúcar, gordura e sódio,

como aponta o estudo da Nielsen de 2016, “O que há em nossa comida e nossa mente? Tendências de ingredientes e comer fora ao redor do mundo”, ao enfatizar que o volume de vendas de bebidas gaseificadas, chocolates e biscoitos foi estável ou teve queda em 13 dos 17 e 10 dos 16 mercados no estudo, respectivamente.

Em contrapartida, o volume de vendas de produtos orgânicos e naturais tem crescido, com consumidores mais exigentes quanto aos alimentos que consomem, priorizando muitas vezes ingredientes em detrimento de marcas. Ao mesmo tempo que os consumidores têm dado passos largos em direção a escolhas alimentares mais saudáveis e benéficas, algumas indulgências ainda são feitas, de acordo com o estudo. Isso abre espaço para os fabricantes que estejam dispostos a inovar e melhorar o perfil nutricional de seus produtos, sem necessariamente criar linhas novas.

Outro estudo feito também em 2016, o Brasil Beverage Trends 2020, apontou que mudanças ocorrerão no mercado de bebidas não alcóolicas, e entre os principais fatores para tais mudanças estão o envelhecimento da população e a valorização do estilo de vida saudável e sustentável. O estudo apontou que, dentre as seis grandes categorias de bebidas não-alcóolicas (refrigerantes e outras bebidas carbonatadas; águas; sucos; néctares e refrescos; energéticos, isotônicos e funcionais; chás e cafés; lácteas e substitutas), houve redução do volume de produção (-9,5%) e do consumo (-15,5%) de refrigerantes no período entre 2010 e 2015, e essa categoria não figura entre as categorias cujo crescimento é esperado para os próximos anos.

Por outro lado, de acordo com estudo “Estilos de Vida 2019”, feito pela Nielsen Brasil, cresce vertiginosamente o setor de produtos saudáveis, com destaque para os segmentos sem glúten/sem lactose, fresco/natural/orgânico e diet/light/zero açúcar, que juntos somam 75% do crescimento na categoria de saudáveis. Segundo uma estimativa da Allied Market Research (2020), empresa de pesquisa de mercado americana, o mercado global de produtos naturais, incluindo alimentos e bebidas, deve crescer a uma taxa de 13,7% nos próximos anos. De acordo com Fernanda Vilhena, responsável pelo atendimento aos varejistas da Nielsen Brasil, saudabilidade e sustentabilidade não são mais apenas tendências, pois já têm se tornado hábito para os brasileiros, fazendo parte da realidade e do dia-a-dia dos consumidores (2019).

De acordo com Abreu (2013, p. 77), um setor que está em ascensão é o de sucos e néctares, que se beneficia largamente com o discurso da saudabilidade. No Brasil, as perspectivas de mercado para esse setor são positivas, pois ainda há muito espaço para crescimento. Para o autor, a tendência é que os níveis de consumo de sucos no Brasil se

aproximem dos padrões de países desenvolvidos, na medida em que muitos consumidores têm trocado o consumo de refrigerantes por sucos e néctares.

É importante se atentar, no entanto, para o fato de que a indústria de sucos e néctares tem se aproveitado do discurso da saudabilidade para a promoção de seus produtos, que muitas vezes possuem tantos ingredientes danosos quanto refrigerantes e outras bebidas consideradas prejudiciais à saúde dos indivíduos. De acordo com a revista *Época* (2014), um levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor constatou que grande parte dos sucos e néctares industrializados vendidos no Brasil possuíam quantidades de açúcar, corantes, conservantes e sódio em excesso, provando que, por mais que bebidas à base de frutas pareçam e se apresentem como mais saudáveis que bebidas carbonatadas, por exemplo, muitas vezes os malefícios de ambas são os mesmos, e o discurso de saudabilidade não passa de uma espécie de *greenwashing*.

Esses estudos mostram que o aumento do número de consumidores ligados ao sustentável e ao saudável, além da alta disponibilidade de informações acerca dos malefícios de alimentos com altos teores de determinados ingredientes têm pressionado determinadas empresas e marcas da indústria alimentícia, que já sentem com a queda da produção e das vendas. Com os consumidores munidos de informação e muito mais exigentes quanto ao que consomem, algumas marcas necessitaram se reinventar e se reposicionar para se manterem no mercado (KUMAR et al., 2021).

Segundo Higgs (2015) e Cruwys, Bevelander e Hermans (2015), uma das possíveis razões que fazem com que as pessoas adaptem seus hábitos alimentares é devido ao fato de que seguir normas de um determinado grupo social faz com que quem as siga sinta-se parte desse grupo. De acordo com os autores, diferentes contextos sociais podem influenciar os participantes desses contextos a seguir determinadas normas e padrões. Para Higgs (2015), pessoas com hábitos alimentares saudáveis podem influenciar aqueles ao seu redor a também optarem por alimentos saudáveis, gerando, dessa maneira, uma mudança de comportamento, desde que quem esteja passando por essa mudança enxergue benefícios, como uma melhor percepção de si mesmo, por exemplo. Assim, para se sentir pertencente a um grupo social, pessoas adquirem padrões de comportamento desse grupo.

Além disso, diversos são os estudos que apontam os consumidores de produtos saudáveis e sustentáveis como influenciadores e formadores de opinião, devido principalmente ao fato de serem suficientemente informados e estarem mais seguros de suas ideias e opiniões. Dessa forma, essas pessoas estão constantemente influenciando aqueles ao seu redor, como seus amigos, familiares e colegas de trabalho, a adotarem hábitos alimentares

saudáveis e sustentáveis (CARDOSO; VAN SCHOOR, 2017; HIGGS, 2015; SCHENINI et al., 2014). E, uma vez que a tendência é a de que consumidores menos preocupados com saúde e sustentabilidade possam vir a adquirir tais preocupações, mas não o contrário, o número de pessoas com hábitos saudáveis e sustentáveis tende a aumentar cada vez mais (CARDOSO; VAN SCHOOR, 2017; HOPPE et al., 2012).

Portanto, um ciclo virtuoso vai se formando: quanto mais os consumidores se importam com suas próprias saúdes e com a saúde do meio ambiente, mais eles tendem a viver uma vida mais saudável e a selecionar os produtos que consomem baseados nesse novo estilo de vida saudável e sustentável, e mais as empresas e marcas, especialmente as de produtos industrializados, necessitam se adaptar a essa realidade, incorporando o marketing verde em sua cadeia de produção e criando novos produtos que atendam a essa crescente demanda (CHANG; MA; CHEN, 2020).

Assim, buscando sanar as preocupações dos consumidores, algumas marcas e empresas têm desenvolvido estratégias para lançar produtos sustentáveis e saudáveis, além de buscarem incorporar em suas cadeias de produção métodos menos degradantes ao meio ambiente. Tais condutas fazem com que as empresas que as adotam ganhem a aprovação dos consumidores, que estão dispostos inclusive a pagar um pouco mais por uma melhor qualidade de vida (CARDOSO; VAN SCHOOR, 2017; SCHENINI et al., 2014). De acordo com Chang, Ma e Chen (2020), algumas marcas de bebidas já adotaram essas mudanças, comercializando produtos com menos calorias e mais benefícios funcionais.

Em contrapartida, empresas que por algum motivo ainda não tomaram iniciativas em direção à nova tendência de consumo saudável e sustentável têm a imagem de suas marcas prejudicadas, criando as chamadas barreiras de imagem, que ocorrem quando as percepções dos consumidores a respeito de um produto, marca ou empresa são ou passam a ser desfavoráveis devido a algum conflito de interesses. Marcas que possuem barreiras de imagem em geral caem na desconfiança do público, e dificilmente criam vínculos de fidelidade com os consumidores (KUMAR et al., 2021, p. 4). Além disso, os consumidores esperam uma correlação positiva entre saudabilidade e sustentabilidade. Quando essa correlação não é encontrada em uma linha de produtos ou em uma marca, a disposição dos consumidores em adquirir tais produtos é negativamente afetada, podendo ser criada uma barreira de imagem (CHO; BASKIN, 2018, p. 119).

Em um contexto em que os produtos consumidos expressam parte da identidade e da ideologia de vida de quem os consome, as marcas que se sobressaem são as que conseguem inovar, desvencilhando-se a tempo das más impressões e se adaptando à nova demanda; são

as chamadas marcas com alma (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Se bem sucedidas, tais marcas conseguem fidelizar seus clientes, criando assim uma base estável para a sua permanência e crescimento no mercado. De acordo com Ottman, os negócios que puderem atender às demandas dos consumidores, oferecendo produtos saudáveis e sustentáveis, enquanto esses hábitos ainda estão se formando e crescendo, serão muito privilegiados (OTTMAN, 1994).



## 5 O REPOSICIONAMENTO DA THE COCA-COLA COMPANY NO BRASIL

Diante das mudanças no comportamento dos consumidores, cada vez mais inclinados a uma vida mais sustentável e saudável, uma das maiores empresas do ramo de bebidas não alcoólicas do mundo e líder da categoria no Brasil, a The Coca-Cola Company, tem sentido a pressão com a queda do volume de vendas de seus produtos nos últimos anos, passando, assim, a tomar atitudes numa tentativa de abarcar essa parte crescente de consumidores voltados para a saudabilidade e sustentabilidade. Dessa maneira, a empresa centenária, com 79 anos de operações no Brasil, tem depositado todos os seus esforços para se manter no posto de líder de mercado, através do reposicionamento de suas principais marcas, como o refrigerante que carrega o nome da empresa, a Coca-Cola, e a aquisição de novas marcas, como a Verde Campo, especializada na produção de laticínios sem conservantes, aromatizantes ou corantes artificiais, e a AdeS, buscando, assim, adequar seu portfólio às novas demandas dos consumidores.

### 5.1 Breve histórico da The Coca-Cola Company

A história da The Coca-Cola Company começa na cidade de Atlanta, estado da Georgia, Estados Unidos, quando em 1886 um farmacêutico de nome John Stith Pemberton produziu um concentrado com a fórmula do que viria a ser a Coca-Cola, um dos mais conhecidos refrigerantes do mundo e uma das marcas do capitalismo, misturou-o com água gaseificada e vendeu amostras a cinco centavos por copo. Frank Robinson, sócio e contador de Dr. Pemberton, deu o nome “Coca-Cola” à bebida e escreveu ele mesmo as palavras com a caligrafia cujo nome é conhecido até hoje.<sup>3</sup>

Durante os anos subsequentes, a bebida não vendeu muito e, não percebendo o potencial do que tinha em mãos, Dr. Pemberton vendeu pouco a pouco suas ações, até vender, pouco antes de sua morte, suas últimas ações a Asa G. Candler, que continuou comprando os papéis até obter o controle majoritário da empresa, passando assim a comandar o negócio. Nas mãos de Candler e com maior investimento em publicidade, a empresa cresceu vertiginosamente, extravasando o território da Georgia e passando a estar presente em várias partes dos Estados Unidos. Candler foi o responsável por dar início ao bem sucedido Sistema

---

<sup>3</sup> Crônicas da Coca-Cola: nasce uma ideia refrescante. **The Coca-Cola Company**, 2011. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/historia/cronicas-da-coca-cola-nasce-uma-ideia-refrescante>. Acesso em: 16 jun. 2021.

de Franquias ao permitir que o produto fosse engarrafado, sistema esse que existe até hoje, conhecido como sistema de engarrafadoras. Apesar de hoje estar presente em mais de 200 países, com aproximadamente 400 marcas de bebidas, a sede da The Coca-Cola Company ainda é em Atlanta, Georgia.<sup>4</sup>

Em 1941, a Coca-Cola chega ao Brasil, fabricando em Recife seus primeiros refrigerantes visando atender às forças armadas dos Estados Unidos que lutavam na Segunda Guerra Mundial e tinham a cidade como base militar. Em 1942 a primeira fábrica própria é instalada no Rio de Janeiro, e em 1943 a primeira filial da Coca-Cola é inaugurada em São Paulo. Em 1945 o sistema de franquias, amplamente empregado nos Estados Unidos, é inaugurado no Brasil, e em 1962 o concentrado, que antes era importado, passa a ser produzido em solo nacional.

Atualmente o Sistema Coca-Cola Brasil é composto pela sede, no Rio de Janeiro, nove grupos de fabricantes franqueados, localizados em diferentes estados do país, o Instituto Coca-Cola Brasil, a parceria com a Leão Alimentos e Bebidas, e as fábricas, com destaque à Recofarma, fábrica localizada no estado do Amazonas, que produz e distribui concentrados e bases para a fabricação dos produtos da empresa. Além disso, o Sistema Coca-Cola Brasil se configura hoje como o “maior produtor de bebidas não alcoólicas do país e atua em nove segmentos – refrigerantes, água, chás, néctares, sucos, lácteos, água de coco, bebidas esportivas e bebidas vegetais – com 26 marcas e mais de 200 produtos”.<sup>5</sup>

## **5.2 Pressão por mudanças: como a The Coca-Cola Company acelerou o seu processo de reposicionamento**

Com o massivo crescimento em importância dos temas sustentabilidade e saudabilidade desde o final do século XX, concomitantemente com o recrudescimento do número de doenças causadas ou agravadas por maus hábitos alimentares, como diabetes, hipertensão e obesidade, o comportamento do consumidor vem mudando, estando cada vez mais inclinado a hábitos saudáveis e sustentáveis, o que trouxe impacto direto para a The Coca-Cola Company, mundialmente conhecida por sua produção de refrigerantes com altos teores de açúcar.

---

<sup>4</sup> Crônicas da Coca-Cola: A Era Candler. **The Coca-Cola Company**, 2011. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/historia/cronicas-da-coca-cola-a-era-candler>. Acesso em: 16 jun. 2021.

<sup>5</sup> Coca-Cola Brasil. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/inicial>. Acesso em: 16 jun. 2021.

De acordo com dados da Pesquisa Nacional de Saúde 2019 feita pelo IBGE, a proporção de obesos entre a população adulta brasileira mais que dobrou entre os anos de 2003 e 2019, indo de 12,2% para 26,8%.<sup>6</sup> Segundo pesquisa do Ministério da Saúde em 2016, feita através do sistema de Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (VIGITEL Brasil), o número de pessoas com diabetes no país aumentou em mais de 61% em uma década, e o número de hipertensos aumentou em cerca de 14% ((VIGITEL, 2016).

As consequências de tais aumentos foram drásticas para as indústrias de alimentos e bebidas industrializados. Ainda de acordo com a pesquisa feita pela VIGITEL (2016), o consumo regular de refrigerantes ou sucos artificiais caiu, indo de 30,9% em 2007 para 16,5% em 2016. Tal resultado é fruto tanto do aumento do número de doenças crônicas, quanto da ampliação do acesso à informação, que faz com que principalmente as novas gerações se tornem cada vez mais exigentes quanto ao que consomem.

Segundo publicação de 2020 da revista *Veja*, a Coca-Cola vem sofrendo com as consequências da diminuição do consumo de refrigerantes desde o pico do mercado, em 1990. Segundo a matéria, a informação de que o refrigerante contém em média 35g de açúcar, dez gramas a mais que o consumo diário recomendado pela Organização Mundial da Saúde, afasta a geração de millenials, devido à crescente preferência entre essa geração por produtos mais saudáveis e sustentáveis. A matéria ainda afirma que, segundo especialistas, enquanto o carro chefe da The Coca-Cola Company for refrigerantes, sua receita tenderá a diminuir, e a solução seria a expansão do portfólio de produtos oferecidos pela companhia.<sup>7</sup>

Segundo a matéria, o consumo de refrigerantes nos Estados Unidos teve queda de 35% desde o pico de vendas nos anos 90, queda essa que foi mais acentuada nos últimos anos. Enquanto o consumo per capita anual de refrigerantes no país em 2010 era de 172 litros, em 2014 esse número caiu para 156 litros, passando para 117 litros em 2016 e 111 litros em 2019 (NEVES, 2020). No Brasil, o cenário não foi diferente, como apontou a pesquisa da VIGITEL Brasil feita em 2017, que afirma que o consumo de refrigerantes no país sofreu queda de cerca de 50% em dez anos.<sup>8</sup> Dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE

---

<sup>6</sup> Governo do Brasil. Pesquisa do IBGE mostra aumento da obesidade entre adultos. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/10/pesquisa-do-ibge-mostra-aumento-da-obesidade-entre-adultos>. Acesso em: 17 jun. 2021.

<sup>7</sup> NEVES, E. A Coca-Cola sofre com a rejeição de refrigerantes pelos millenials. *Veja*, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/os-problemas-da-coca-cola-com-a-rejeicao-dos-millennials/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

<sup>8</sup> Consumo de refrigerantes caiu mais de 50% e brasileiros estão comendo melhor. *Viva Bem UOL*, 2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2018/06/21/brasileiros-estao-consumindo-menos-refrigerante-aponta-estudo.htm>. Acesso em: 17 jun. 2021.

reafirmam tais fatos. De acordo com o mais amplo levantamento sobre consumo e hábitos domésticos das famílias brasileiras, o consumo de refrigerantes diminuiu em todas as classes de renda entre 2009 e 2018.<sup>9</sup>

Dessa maneira, a The Coca-Cola Company vem buscando alternativas para contornar a queda de vendas de refrigerantes e conquistar a parcela crescente da população que procura por produtos mais saudáveis. No relatório de sustentabilidade da Coca-Cola Brasil de 2014 e 2015, a companhia afirmou:

Nossa empresa foi acusada de desviar o debate para sugerir que a atividade física é a única solução para a crise da obesidade, o que não condiz com nossas verdadeiras intenções. Sabemos que a dieta tem um papel muito importante na saúde e bem-estar. A partir disso, observamos que havia a necessidade de mudar, e de fazer melhor. Em 2015, iniciamos uma nova jornada para ouvir a sociedade e entender o que se esperava da Coca-Cola. O que ouvimos resultou na mudança da nossa estratégia de categoria. Devemos focar no portfólio, investir em inovação, apoiar na conscientização dos consumidores e ser transparentes quanto às nossas iniciativas e ações com os outros setores da sociedade. Acreditamos que essas diretrizes servirão de base para uma nova forma de fazer negócio e de se relacionar com nossos consumidores e, conseqüentemente, apoiar a construção de uma sociedade mais saudável. (COCA-COLA BRASIL, 2015, p. 31).

Tal posicionamento deixou claro que, diante das pressões, a empresa passaria a agir mais incisivamente com o intuito de reverter a imagem negativa de seus produtos perante à sociedade, fazendo o que fosse necessário afim de permanecer na posição de líder de mercado no Brasil e nos outros países onde atua. Entre 2010 e 2015, a companhia já vinha pontualmente promovendo melhorias, como a redução do açúcar adicionado em alguns produtos, e a troca de ingredientes por opções mais naturais, por exemplo, mas a partir de 2015, mudanças mais enérgicas começaram a acontecer.

Dessa maneira, iniciou-se na The Coca-Cola Company um ciclo de promoção de melhorias, que vão desde a aquisição de novas marcas até o reposicionamento de seus produtos mais lucrativos e a afirmação do compromisso da empresa com a sociedade e com o meio-ambiente, como uma resposta às pressões em todo o mundo devido ao alto teor de açúcar de seus produtos. Entre 2016 e 2017, a nova estratégia de negócios global da empresa passou a ser “tornar-se uma companhia de bebidas completa”, construindo um portfólio de marcas centrado no consumidor.

De acordo com James Quincey, CEO da The Coca-Cola Company, a nova estratégia de negócios busca atender à mudança nos gostos e comportamentos dos consumidores, que

---

<sup>9</sup> Em dez anos, brasileiro diminui consumo de refrigerantes e passa a comer mais salada. **Extra**, 2020. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia/em-dez-anos-brasileiro-diminui-consumo-de-refrigerantes-passa-comer-mais-salada-24598838.html>. Acesso em: 17 jun. 2021.

têm procurado por produtos mais naturais, com menos açúcar e mais benefícios, e a abordagem multifacetada da companhia inclui reduzir o açúcar e calorias em muitas marcas; oferecer novas bebidas que proporcionem benefícios à saúde; ampliar a disponibilidade de embalagens menores com o intuito de auxiliar as pessoas no controle da quantidade de ingestão de açúcar; e fornecer informações nutricionais de maneira clara e fácil nos produtos comercializados, para que, de posse de todas as informações, o público possa decidir o que consumir.<sup>10</sup>

Até então, a empresa reduziu a quantidade de açúcar adicionado de mais de 500 de suas bebidas ao redor do mundo, investiu em marketing para aumentar o conhecimento de suas bebidas com pouco ou nenhum açúcar, aumentou a disponibilidade de embalagens menores nas gôndolas e pontos de venda, e adquiriu novas marcas de bebidas, afim de conquistar o público adepto à vida saudável e tornar-se uma empresa de bebidas completa, de acordo com sua estratégia de negócios.

No Brasil, até 2019 a empresa havia diminuído a quantidade de açúcar em 60 bebidas diferentes, lançado produtos sem adição de corantes ou conservantes, além da adoção do marketing responsável que prevê não fazer propaganda a menores de 12 anos e apenas vender em cantinas de escolas água e suco 100%. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2019, a companhia se comprometeu a reduzir, em média, 30% da quantidade de açúcares de todo o portfólio até 2020, quando comparado ao ano de 2015 (COCA-COLA BRASIL, 2019, p. 37).

### 5.2.1 O lançamento de novos produtos Del Valle

Em 2015, a The Coca-Cola Company lançou a linha Del Valle 100% suco nos sabores laranja e uva, sem adição de açúcares, adoçada apenas com o açúcar da própria fruta, sem conservantes ou corantes e enriquecida com fibras e vitamina C, adentrando, assim, no segmento de sucos.<sup>11</sup> A companhia vinha sofrendo com as acusações de altos teores de açúcar em seus produtos, incluindo os néctares, que passavam uma falsa imagem de saudáveis.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> MOYE, J. Consumidor é o centro da nova estratégia de negócios da The Coca-Cola Company. **Coca-Cola Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/nossajornada/consumidor-e-centro-da-nova-estrategia-da-companhia>. Acesso em: 17 jun. 2021.

<sup>11</sup> Coca-Cola Brasil lança Del Valle 100% suco. **Leão Alimentos e Bebidas**, 2015. Disponível em: <https://www.leaoab.com.br/jan2015.php>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>12</sup> Refrigerantes e sucos prontos têm alto teor de açúcar? **Veja SP**, 2017. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/blog/nutricao/refrigerantes-e-sucos-prontos-tem-alto-teor-de-acucar/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

Um estudo do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) feito em 2014 mostrou que os néctares comercializados no mercado brasileiro geralmente possuíam mais água e menos polpa do que a legislação determina, e altas concentrações de açúcar (BUSCATO, 2014). Ainda em 2015, a linha de produtos Del Valle Néctar passou por uma reformulação, com uma redução de, em média, 23% da quantidade de açúcar em relação à fórmula anterior, além de passar a ter, em média, 40% de suco de fruta e trazer suco de maçã como complemento para adoçar.<sup>13</sup>

Além disso, a empresa enfrentava a concorrência de marcas como a Do Bem, que vendia sucos prontos para beber 100% naturais, sem adição de água, açúcar ou conservantes, e se destacava no Sudeste. No ano de 2016, a Do Bem passou a integrar o portfólio da concorrente Ambev, que também buscava seu espaço no mercado de saudáveis (CALDAS, 2017).

Após a aquisição da Do Bem pela Ambev e consequente expansão nacional da marca, a The Coca-Cola Company continuou a investir em sua marca de sucos e néctares Del Valle. Em 2016, a linha Del Valle 100% suco ganhou um novo sabor: maçã.<sup>14</sup> Em 2017, a companhia lançou a linha Del Valle Polpa Integral. Em 2018, além de entrar no mercado de sucos concentrados, com a linha Del Valle Concentrado, sem adição de açúcar<sup>15</sup>, a marca lançou novos sabores da linha Del Valle Frut com 60% menos açúcares, e entrou no mercado de água de coco, lançando a linha Del Valle Água de Coco.<sup>16</sup>

Em 2019, a empresa lançou as linhas Del Valle Hortifruti e Del Valle Veggies, sem adição de açúcares nem edulcorantes, com uma média de 78% de concentração de suco.<sup>17</sup> Todas essas ações da Coca-Cola Brasil com a marca Del Valle foram feitas com foco na crescente tendência de saudabilidade, buscando conquistar a parcela da população cujo objetivo está numa vida mais saudável e que já não sentia mais confiança nos produtos da empresa (Fig. 1) (COCA-COLA BRASIL 2016, 2017, 2018 e 2019).

<sup>13</sup> VIEIRA, M. Como a Coca-Cola está trabalhando para reduzir o açúcar em seus produtos? **Coca-Cola Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/inovacao/como-a-coca-cola-brasil-esta-trabalhando-para-reduzir-o-acucar-em-seus-produtos>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>14</sup> Coca-Cola lança Del Valle 100% suco de maçã. **ABIR**, 2016. Disponível em: <https://abir.org.br/coca-cola-brasil-lanca-del-valle-100-suco-de-maca/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>15</sup> Del Valle entra no mercado de sucos concentrados. **Embalagem Marca**, 2018. Disponível em: <https://embalagemmarca.com.br/2018/11/del-valle-entra-no-mercado-de-sucos-concentrados/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>16</sup> Coca-Cola Brasil entra no mercado de água de coco. **ABC da Comunicação**, 2018. Disponível em: <https://www.abcdacomunicacao.com.br/coca-cola-brasil-entra-no-mercado-de-agua-de-coco/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>17</sup> Del Valle lança nova linha com foco na saudabilidade. **ABIR**, 2019. Disponível em: <https://abir.org.br/del-valle-lanca-nova-linha-com-foco-na-saudabilidade/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

**Figura 1** - Produtos Del Valle

Fonte: CVI, 2018

### 5.2.2 A aquisição da Verde Campo e da AdeS

A Coca-Cola Brasil seguiu com as diretrizes de Atlanta de reposicionar-se no mercado como uma empresa de bebidas completa e, além de criar novas linhas de produtos focados em saudabilidade, a companhia também apostou na aquisição de novas marcas já posicionadas como saudáveis e sustentáveis. Em 2016, a empresa adquiriu 100% da fabricante de lácteos Verde Campo, pioneira no mercado de produtos sem lactose, com linhas de iogurtes, shakes, queijos, requeijão e creme de leite, estreando, assim, no segmento de laticínios no país.<sup>18</sup>

A empresa, de origem familiar e com sede em Lavras, sul de Minas Gerais, nasceu com base no conceito de alimentação saudável, tendo seus produtos desenvolvidos com pouco ou zero gordura, açúcar, sal e glúten. Ao assumir o controle da empresa, a Coca-Cola Brasil investiu cerca de R\$50 milhões para ampliar a produção dos produtos lácteos, dobrando a capacidade de produção de queijo, e quintuplicando a capacidade de produção de iogurte. No início de 2018, a companhia anunciou que eliminaria os conservantes, aromatizantes e corantes artificiais de todos os produtos Verde Campo até 2019, tornando-se, dessa forma, pioneira no Brasil em produtos lácteos 100% naturais (BATISTA, 2018).

A Verde Campo envolveu todos os seus fornecedores, certificando-se de que nada que entre na elaboração dos produtos tenha origem artificial. Assim, as receitas passaram a ter extrato de beterraba e cenoura roxa como corante; goma de guar – extraída de um tipo de feijão - e pectina, advinda da casca da laranja, como espessante; e suco de limão como

<sup>18</sup> COURA, P. Marca Verde Campo, de Lavras, é vendida à gigante Coca-Cola em novo modelo de negócio. **Hoje em Dia**, 2017. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/marca-verde-campo-de-lavras-%C3%A9-vendida-%C3%A0-gigante-coca-cola-em-novo-modelo-de-neg%C3%B3cio-1.456859>. Acesso em: 18 jun. 2021.



acidulante. Além disso, a empresa certificou e capacitou produtores das fazendas fornecedoras de leite à empresa para que fornecessem um leite com uma qualidade duas vezes superior à média europeia.<sup>19</sup>

Para comunicar toda a transformação, a Verde Campo redesenhou a sua marca e assumiu a sua nova assinatura: Nada Além da Natureza. A medida em que os produtos foram sendo reformulados ao longo de 2018, a nova identidade visual foi sendo aplicada às suas embalagens (Fig. 2). O objetivo, além de expandir o alcance dos produtos da marca e levar opções saudáveis aos consumidores, era crescer acima de 30% ao ano.

**Figura 2** - Linhas de Produtos Verde Campo



Fonte: Verde Campo, 2021

Além da aquisição da Verde Campo, em 2017 passou a integrar o portfólio da The Coca-Cola Company na América Latina a marca AdeS<sup>20</sup>, através de uma transação de 575 milhões de dólares. A aquisição veio para reforçar a estratégia de expansão para o setor de bebidas saudáveis da The Coca-Cola Company, marcando a entrada da empresa no mercado de bebidas à base de proteína vegetal, completando, assim, o portfólio da companhia de bebidas à base de proteínas. A AdeS é a marca líder de mercado de bebidas à base de soja na América Latina, contando com mais de 20 sabores entre sucos, shakes, vitaminas e frapês,

<sup>19</sup> Verde Campo lança compromisso de produzir produtos apenas com ingredientes naturais. **Coca-Cola Brasil**, 2018. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/imprensa/verde-campo-lanca-compromisso-de-produzir-produtos- apenas-com-ingredientes-naturais>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>20</sup> FERREIRA, P. A família cresceu: AdeS passa a integrar o portfólio da The Coca-Cola Company na América Latina. **Coca-Cola Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/marcas/a-familia-cresceu--ades-passa-a-integrar-portfolio-da-the-coca-c>. Acesso em: 18 jun. 2021.



com 0% conservantes, 0% lactose, 0% colesterol, e bebidas ricas em cálcio e proteínas. O Brasil responde por 60% da fatia do mercado.<sup>21</sup>

Um ano depois de assumir as operações da AdeS, a Coca-Cola Brasil ampliou o portfólio da marca, com o lançamento das linhas AdeS Amêndoas e AdeS Coco, e a reformulação da receita de AdeS soja Original, com 23% a mais de extrato de soja, além da utilização apenas de grãos não transgênicos. Além disso, as receitas foram reformuladas e os produtos passaram a ser 100% de origem vegetal, aptos ao consumo vegano. Devido ao lançamento dos novos produtos, a marca trocou sua assinatura - que antes era “Alimento de Soja” - para “Alimento de Semente” (Fig. 3).<sup>22</sup>

**Figura 3** - Produtos AdeS



Fonte: Coca-Cola Brasil, 2018

Assim, com a aquisição de novas marcas e consequente expansão do portfólio da empresa para segmentos além das bebidas carbonatadas, a The Coca-Cola Company fez maciços investimentos com o intuito de se reposicionar no mercado e conquistar a parcela crescente da população que tem dado preferência a opções mais saudáveis. Contudo, embora tais movimentos significassem muitos pontos positivos para a companhia, ainda era preciso dar passos mais ousados na direção do carro chefe da empresa: a Coca-Cola.

### 5.2.3 O reposicionamento da marca Coca-Cola

<sup>21</sup> Coca-Cola compra AdeS e reforça portfólio ‘saudável’. **Veja**, 2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/coca-cola-compra-ades-e-reforca-portfolio-saudavel>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>22</sup> AdeS avança no universo de bebidas vegetais. **Coca-Cola Brasil**, 2018. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/imprensa/ades-avanca-no-universo-de-bebidas-vegetais0>. Acesso em: 18 jun. 2021.

Em 2016, a The Coca-Cola Company global lançou a “Estratégia de Marca Única”, unindo todas as três marcas registradas de Coca-Cola – original; zero; e com Stevia e 50% menos açúcares –, sob a órbita da icônica marca Coca-Cola, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre suas bebidas com pouco ou nenhum açúcar, “assinalando o compromisso da companhia de oferecer o refrigerante para todos os gostos e estilos de vida” (MOYE, 2017). Em 2017, a Coca-Cola Brasil aderiu ao novo posicionamento global, já implementado em diversos países. A comunicação deixava, assim, de ser feita com marcas independentes e passava a ter apenas uma marca, Coca-Cola, com diferentes versões.

As três opções de refrigerante passaram a ter os mesmos valores, a mesma identidade, e a mesma iconografia, com a garrafa contour. A nova identidade visual passou a contar com o disco vermelho no centro, acompanhado da cor de cada uma das versões: Coca-Cola original sendo toda vermelha, Coca-Cola Zero com preto e Coca-Cola Stevia e 50% menos açúcares com verde. Marcos De Quinto, vice-presidente global de marketing da companhia, enfatizou que o objetivo do reposicionamento era eliminar as barreiras para o consumo das versões com menos ou zero açúcar do refrigerante, aumentando, assim, o foco sobre elas, e que a abordagem tem funcionado bem nos países onde foi implementada (Fig. 4).

Além disso, a Coca-Cola Zero foi reformulada e passou a se chamar Coca-Cola Zero Açúcar. Sem a adição ou alteração de qualquer ingrediente, apenas com um novo equilíbrio de aromas, chegou-se a uma fórmula mais próxima ao sabor original, mais atrativo àqueles que optarem por migrar da opção original para a zero açúcar. Dentro da estratégia estava também o aumento da presença das três opções nos pontos de venda, com a empresa anunciando um incremento de 50% na distribuição das três versões em todo o país.<sup>23</sup>

**Figura 4** - Estratégia de Marca Única Coca-Cola



Fonte: Coca-Cola Brasil, 2017

<sup>23</sup> COHEN, M. Coca-Cola Brasil unifica estratégia para as três versões de Coca-Cola. **Coca-Cola Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/historias/bem-estar/coca-cola-brasil-unifica-estrategia-para-as-tres-versoes-de-coca-cola>. Acesso em: 18 jun. 2021.

Dessa forma, após sete anos com o slogan “Abra a Felicidade” (Open Happiness), em 2016, como parte de seu novo posicionamento, o slogan da Coca-Cola foi mudado para “Sinta o Sabor” (Taste the Feeling). Pela primeira vez a Coca-Cola Zero ganhou espaço nas propagandas e filmes da campanha da Coca-Cola, mesmo que de forma ainda modesta, aparecendo com bem menos frequência que a Coca-Cola original.<sup>24</sup> No primeiro filme publicitário da campanha com o novo slogan, “Hino”, principal spot para televisão, a versão zero açúcar aparece – ainda que timidamente – ao lado da versão original em vários momentos comuns do dia a dia vividos ao lado de amigos, amores e familiares (Fig. 5).<sup>25</sup>

**Figura 5** - Coca-Cola Zero Açúcar pela primeira vez em filme da marca Coca-Cola



Fonte: Filme “Hino, de campanha “Sinta o Sabor”, 2016

Em 2017, após o lançamento oficial da “Estratégia de Marca Única” no Brasil, a campanha com o novo slogan “Sinta o Sabor” chegou à segunda etapa, com a assinatura “Novas Escolhas, o Mesmo Prazer”, reforçando o foco nas versões com pouco ou nenhum açúcar do refrigerante. No filme publicitário da nova etapa da campanha, intitulado “Mágico”, um garçom, que a princípio erra o pedido dos clientes, corrige seu erro com truques de mágica, fazendo com que as diferentes versões de Coca-Cola apareçam (Fig. 6).<sup>26</sup>

Ainda em 2017, a versão zero açúcar da Coca-Cola teve sua estreia na famosa campanha de Natal da companhia. O enredo do filme intitulado “Neste Natal, agradeça com

<sup>24</sup> Coca-Cola troca o slogan após sete anos e lança campanha global. **G1**, 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2016/01/coca-cola-troca-o-slogan-e-lanca-campanha-global.html>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BYsAq8P-h1g>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6IlwMjMtlA>. Acesso em: 18 jun. 2021.

Coca-Cola” traz um garoto que distribui o refrigerante a pessoas que trabalham, num gesto de gratidão, e no carrinho de mão puxado por ele estão as versões original e zero açúcar de Coca-Cola. A versão zero açúcar começava a ganhar um pouco mais de protagonismo, dividindo mais cenas com a versão original da bebida, e tendo também cenas sozinha (Fig. 7).<sup>27</sup>

**Figura 6** - Três versões da Coca-Cola estrelando juntas em filme publicitário



Fonte: Filme “Mágico”, da campanha “Sinta o Sabor: Novas Escolhas, o Mesmo Prazer”, 2017

**Figura 7** - Coca-Cola Zero Açúcar protagonizando campanha de Natal de 2017



Fonte: Filme “Neste Natal, agradeça com Coca-Cola, 2017

Em 2018, sem campanha publicitária ou anúncios à imprensa, a Coca-Cola Brasil decidiu mudar o nome e a identidade visual da Coca-Cola Zero Açúcar, que passou a se chamar Coca-Cola sem açúcar, e que teve sua embalagem modificada: a cor preta, que antes prevalecia nos rótulos e embalagens do produto, passou a fazer parte apenas de uma pequena faixa no alto da lata ou do rótulo, com os dizerem “sem açúcar”. O restante da embalagem

<sup>27</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7zQjCwZytw>. Acesso em 18 jun. 2021.

passou a ser vermelho, assim como na versão original do refrigerante. Todavia, a receita do produto seguiu a mesma de 2017. A proposta foi fazer com que as diferentes versões de Coca-Cola se parecessem ainda mais, além de dar mais visibilidade à versão sem açúcar. Ademais, a Coca-Cola Stevia, lançada em 2016 no Brasil, teve a produção descontinuada (JARDIM, 2018).

Um dos últimos filmes publicitários com a presença da Coca-Cola Zero Açúcar foi lançado em junho de 2018, na época da Copa do Mundo na Rússia.<sup>28</sup> Logo após tal lançamento, em julho, uma nova campanha foi lançada, com filme publicitário de nome “Regras da Casa”, apostando no afeto das relações familiares. Pela primeira vez num filme publicitário, a Coca-Cola sem açúcar apareceu “de cara nova” (Fig. 8).<sup>29</sup>

**Figura 8** - Coca-Cola sem açúcar estreando em campanha



Fonte: Filme “Regras da Casa”, 2018

Em 2018, a Coca-Cola sem açúcar estreou também no filme publicitário da campanha de Natal de tal ano, de nome “Regras do Natal”. O filme, além de dar um pouco mais de espaço à versão sem açúcar do refrigerante, que apareceu na mesma proporção que a versão original pela primeira vez numa campanha de natal da empresa, trouxe de volta os famosos ursos polares da companhia (Fig. 9).<sup>30</sup> O movimento de trazer a versão sem açúcar da Coca-Cola para o protagonismo das campanhas começava a ganhar força.

A partir de 2019, percebe-se um forte movimento de inversão: a Coca-Cola original, antes protagonista de campanhas e filmes publicitários da marca, passa à posição de

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6fhC0USTav4>. Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>29</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=h9qqM7N\\_do0](https://www.youtube.com/watch?v=h9qqM7N_do0). Acesso em: 18 jun. 2021.

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Hi1PLY818M4>. Acesso em: 19 jun. 2021.



coadjuvante, e a Coca-Cola sem açúcar, que possuía um papel mais secundário nas campanhas, ascende ao papel de protagonista e passa a brilhar mais que a versão original. Nota-se, através de tal estratégia silenciosa da companhia, o esforço em alavancar a versão sem açúcar do refrigerante. Em janeiro de 2019, a marca lançou a campanha “Vai no Gás”, voltada para o público jovem, retratando a conexão de tal público com as experiências do dia a dia que podem se tornar ainda mais especiais com Coca-Cola.<sup>31</sup> O primeiro filme da campanha, lançado em TV aberta e nas plataformas digitais da marca, teve como protagonista a Coca-Cola sem açúcar, com a versão original aparecendo poucas vezes, e sem enfoque (Fig. 10).<sup>32</sup>

**Figura 9** - Coca-Cola sem açúcar protagoniza campanha de Natal de 2018 da companhia



Fonte: Filme “Regras do Natal”, 2018

**Figura 10** - Coca-Cola sem açúcar protagoniza campanha voltada para público jovem



Fonte: Filme da campanha “Vai no Gás”, 2019

<sup>31</sup> Coca-Cola lança “Vai no Gás”. **Aberje**, 2019. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coca-cola-lanca-vai-no-gas/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

<sup>32</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7oaBY4dUGFE>. Acesso em: 19 jun. 2021.

Nos filmes subsequentes da campanha “Vai no Gás”, a Coca-Cola original, que já havia perdido espaço, deixou de aparecer. A Coca-Cola sem açúcar passou a protagonizar 100% da campanha, passando a ser a única estrela dos filmes publicitários lançados ao longo de 2019 (Fig. 11)<sup>33</sup> e 2020 (Fig. 12).<sup>34</sup>

**Figura 11** - Coca-Cola Sem Açúcar protagonizando campanha "Gás de Ano Novo"



Fonte: Filme “Gás de Ano Novo”, 2019

**Figura 12** - Coca-Cola Sem Açúcar protagonizando campanha "Gás da Festa"



Fonte: Filme “Gás da Festa”, 2020

Entretanto, não foi somente na campanha “Vai no Gás” que a Coca-Cola original perdeu todo o seu espaço. Em setembro de 2019, a companhia anunciou que a marca seria a patrocinadora oficial do Rock in Rio 2019 e, para dar a notícia, um filme de um minuto foi lançado.<sup>35</sup> Por mais que o foco fosse a notícia, e não o refrigerante, 100% das vezes em que uma Coca-Cola apareceu no filme, a versão era a sem açúcar (Fig. 13).

<sup>33</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=t-O1KigMYWU>. Acesso em: 19 jun. 2021.

<sup>34</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Q-tkT-FsoKA>. Acesso em: 19 jun. 2021.

<sup>35</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jR2hGe9Jtfw>. Acesso em: 19 jun. 2021.

**Figura 13** - Coca-Cola sem açúcar em filme anunciando o patrocínio do Rock in Rio 2019



Fonte: Filme “Coca-Cola Machine – Rock in Rio 2019”, 2019

Além disso, a Coca-Cola sem açúcar também foi a única protagonista da Campanha de Natal da companhia em 2019. O filme de título “Juntos a magia acontece”, feito para TV e mídias digitais, traz um rapaz que distribui generosidade com pequenos gestos amorosos, e que descobre, ao final, a magia do Natal.<sup>36</sup> Pela primeira vez na história da marca, a versão sem açúcar do refrigerante era a única estrela da icônica Campanha de Natal da The Coca-Cola Company (Fig. 14).

**Figura 14** - Coca-Cola sem açúcar em Campanha de Natal de 2019



Fonte: Filme “Juntos a magia acontece”, 2019

Em 2020, a estratégia de dar 100% de protagonismo à Coca-Cola sem açúcar continuou. No filme lançado em agosto do mesmo ano para a campanha “Juntos Tem Mais Sabor”, a versão do refrigerante que dividiu cena com diferentes famílias vivendo situações rotineiras em suas casas, devido à pandemia de COVID-19, foi a sem açúcar (Fig. 15).<sup>37</sup> Além

<sup>36</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bwjo5hKrkZI>. Acesso em: 19 jun. 2021.

<sup>37</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=P8npCAOqYHg>. Acesso em: 19 jun. 2021.



disso, a Coca-Cola sem açúcar brilhou também no filme para a Campanha de Natal, intitulado “A Carta”, comercial que celebrou 100 anos desde a primeira campanha natalina da companhia, e que alcançou grande popularidade no Brasil. O filme - que conta a história de um pai que atravessa o planeta para levar a carta de Natal da filha até o Polo Norte para, ao fim, descobrir que a criança pedia ao Papai Noel para trazer o pai para casa - não foca no refrigerante, como fazem os filmes das Campanhas de Natal dos anos anteriores. Todavia, no único momento em que a bebida aparece em cena, a versão a aparecer é a sem açúcar (Fig. 16).<sup>38</sup>

**Figura 15** - Coca-Cola sem açúcar em filme "Juntos Tem Mais Sabor"



Fonte: Filme “Juntos Tem Mais Sabor”, 2020

**Figura 16** - Coca-Cola sem açúcar em filme de Natal "A Carta"



Fonte: Filme “A Carta”, 2020

Em maio de 2021, a Coca-Cola lançou uma nova receita da Coca-Cola sem açúcar. A

<sup>38</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=m43CbJHIolw&t=20s>. Acesso em: 19 jun. 2021.

receita foi modificada para que o sabor da bebida ficasse ainda mais próximo do sabor da versão original, eliminando assim o gosto residual de adoçante que havia no refrigerante. Além disso, a versão sem açúcar ganhou uma nova identidade visual, com letras pretas sobre fundo vermelho (Fig. 17).

**Figura 17** - Coca-Cola sem açúcar ganha nova receita e identidade visual



Fonte: Coca-Cola Brasil, 2021

A mudança está ocorrendo em todo o mundo, como evolução da “Estratégia de Marca Única”, que busca comunicar que, mesmo em diferentes versões, uma Coca-Cola é sempre uma Coca-Cola, e acontece em um momento em que, com as pessoas cada vez mais preocupadas com a saúde, a versão sem açúcar apresenta taxas de crescimento superiores à versão original.<sup>39</sup> A campanha de lançamento da nova receita do refrigerante convida o público a um debate, questionando se “trata-se da melhor Coca-Cola de todos os tempos”, e incentivando os consumidores a experimentarem o novo sabor.<sup>40</sup>

Apesar dos esforços – muito bem sucedidos, por sinal –, o desafio de vencer a resistência das novas gerações para bebidas com baixo teor nutritivo, especialmente as carbonatadas, ainda é real, e, por ser líder de mercado mundial no segmento, a Coca-Cola é ainda mais pressionada que as concorrentes. O ato do jogador de futebol Cristiano Ronaldo de

<sup>39</sup> RIBEIRO, D. Coca-Cola sem açúcar, a antiga Zero, muda receita para ficar mais parecida com a original. **6 Minutos**, 2021. Disponível em: <https://6minutos.uol.com.br/negocios/coca-cola-muda-receita-da-versao-do-refrigerante-sem-acucar/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

<sup>40</sup> Nova Coca-Cola sem Açúcar chega ao Brasil. **Coca-Cola Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/imprensa/nova-coca-cola-sem-acucar-chega-ao-brasil>. Acesso em: 19 jun. 2021.

retirar as garrafas do refrigerante da mesa e pedir por água durante uma coletiva de imprensa<sup>41</sup> em junho de 2021 ilustra a proporção desse desafio.

De fato, as notícias divulgadas pela mídia de que o gesto do jogador teria feito a empresa perder bilhões em valor de mercado são sensacionalistas, pois não há comprovações diretas de que tal ação tenha tido interferência na queda das ações naquele dia.<sup>42</sup> Todavia, Cristiano Ronaldo é influência para milhões de pessoas ao redor do mundo todo, principalmente os jovens, sendo conhecido inclusive por sua vida saudável e disciplinada fora dos campos de futebol. Seu gesto de afastar para longe as garrafas de Coca-Cola e pedir por água é emblemático e representa como a marca ainda é vista por uma parte da população - como uma opção não tão saudável assim -, mostrando que a caminhada do reposicionamento do refrigerante ainda não acabou.

É perceptível, portanto, que a The Coca-Cola Company dispendeu e vem dispendendo esforços desde 2016 na direção de levar sua principal marca a ser entendida como uma marca com opções saudáveis, sobretudo a partir do ano de 2019, quando todas as campanhas da Coca-Cola tiveram como estrela a versão sem açúcar, e não a versão original. Com o reposicionamento da marca a partir da “Estratégia de Marca Única” e os constantes esforços para expor aos consumidores a Coca-Cola sem açúcar, a companhia demonstra que a pressão direta e indireta da população por respostas e opções mais saudáveis surtiu efeito, além de evidenciar que a empresa está disposta a se empenhar para garantir o seu lugar de líder de mercado não só no Brasil, mas nos diferentes países onde está presente.

---

<sup>41</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x2ZLS1V3iMw>. Acesso em: 30 jun. 2021.

<sup>42</sup> CARBINATTO, B. Não, Cristiano Ronaldo não fez a Coca-Cola perder bilhões. Entenda. **Você S/A**, 2021. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/mercado-financeiro/nao-cristiano-ronaldo-nao-fez-coca-cola-perder-bilhoes-entenda/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a entender de que maneira a Coca-Cola Brasil - em consonância com diretrizes de sua matriz global -, uma das maiores empresas do segmento de bebidas do mundo, vem reposicionando suas marcas num contexto em que a saudabilidade como estilo de vida tem deixado de ser apenas uma tendência e passado a ser uma realidade, sobretudo entre as gerações mais jovens. Desde o final do século XX, com o recrudescimento dos processos de reflexão e estudo a respeito do futuro das próximas gerações e do planeta como um todo, temas como sustentabilidade ambiental e saudabilidade têm ganhado cada vez mais força, impactando não só o setor público, mas também o setor privado, num cenário em que as empresas se viram pressionadas por agentes governamentais e pela sociedade por uma mudança de postura.

Dessa forma, buscou-se fundamentar a análise através de uma revisão de literatura a respeito da perspectiva histórica da sustentabilidade e da saudabilidade, demonstrando a popularização de tais temas conforme as inovações tecnológicas avançavam e o acesso à informação tornava-se mais e mais facilitado, e como os agentes públicos e privados precisaram reagir a isso, cada um por seus motivos e propósitos. Enquanto a intenção dos agentes públicos era representar os interesses da sociedade, esforçando-se em garantir melhores condições de vida para as gerações presentes e futuras, o setor privado reagiu uma vez que as empresas viram que o futuro de seus negócios estaria ameaçado caso dessem as costas para as pautas sustentáveis e saudáveis. O estudo de caso da Coca-Cola Brasil foi de fundamental importância para verificação empírica do fenômeno.

Foi observado que, nos últimos anos, frente à queda de vendas dos produtos de suas principais marcas, a Coca-Cola Brasil fez diversos movimentos com o intuito de reposicionar-se no mercado e conquistar a parcela crescente da população que já não via mais vantagem em consumir suas marcas, devido à fama de seus produtos de serem extremamente açucarados e com baixo teor nutricional, apresentando malefícios à saúde de quem os consumisse. Assim, para adentrar e se firmar no segmento saudável, as duas principais estratégias da empresa foram a aquisição de novas marcas e o reposicionamento de marcas estratégicas de seu portfólio.

Como parte da estratégia de aquisição de novas marcas já posicionadas como saudáveis e sustentáveis, a companhia comprou, em 2016, a Verde Campo, e em 2017 a Ades, adentrando no segmento de bebidas lácteas e completando seu portfólio de bebidas à base de proteínas animal e vegetal. Além de adquirir as marcas, vários aperfeiçoamentos foram feitos

através de maciços investimentos, como a ampliação do portfólio da Ades, e a reformulação das receitas dos produtos Verde Campo, que passaram, em 2018, a ser totalmente livres de conservantes, aromatizantes e corantes artificiais, garantindo, assim, que a empresa se tornasse pioneira no Brasil em produtos lácteos 100% naturais.

A segunda estratégia da companhia para se adaptar à realidade da saudabilidade foi a de reposicionar marcas estratégicas de seu portfólio, mais especificamente a marca de néctares e sucos Del Valle, e o seu carro chefe desde sempre, a Coca-Cola. Com a Del Valle, esforços foram despendidos para reduzir a quantidade de açúcar da fórmula de todos os produtos da marca, além da criação de várias novas linhas, como Del Valle 100% suco, sem adição de açúcares, conservantes ou corantes, e enriquecida com fibras e vitamina C; Del Valle Polpa Integral; Del Valle Concentrado; e Del Valle Água de Coco.

Com os refrigerantes da marca Coca-Cola o reposicionamento começou a acontecer em 2016, quando foi anunciada a “Estratégia de Marca Única” – adotada pelo Brasil em 2017 -, que colocava sob um mesmo guarda-chuva todas as marcas registradas de Coca-Cola à época – Original; Zero; e com Stevia e 50% menos açúcares, que depois teve a produção descontinuada. O objetivo com tal estratégia era aumentar o conhecimento sobre as versões do refrigerante com menos ou zero açúcar, demonstrando o compromisso da empresa em oferecer a bebida para os diferentes estilos de vida. Assim, a Coca-Cola Brasil iniciou uma empreitada para retirar o protagonismo da Coca-Cola Original e passar a ter como estrela das campanhas da marca a versão sem açúcar do refrigerante, com o intuito de alavancar tal versão. A partir de 2019, a Coca-Cola Sem Açúcar passou a ser a protagonista absoluta de todas as campanhas e filmes publicitários da marca.

Assim, desde 2016 são evidentes os esforços que a Coca-Cola Brasil vem fazendo com o propósito de deixar para trás a imagem de empresa de produtos prejudiciais à saúde e abraçar uma nova imagem de companhia que se importa com a saúde da população e que se empenha em oferecer aos consumidores produtos funcionais e saudáveis. Apesar de seu afincamento em se reposicionar, o trabalho ainda não está terminado, pois ainda há resistência por parte da geração mais jovem em consumir os produtos da companhia. Por ser uma das mais conhecidas empresas de bebida do mundo, a The Coca-Cola Company também é uma das que mais sente os impactos da pressão popular e dos novos hábitos de consumo da sociedade, e, por isso, caso queira continuar carregando o título de líder de mercado mundial, terá que sempre buscar por inovação e aperfeiçoamento.

Esta pesquisa contribui para um entendimento mais abrangente a respeito das mudanças no comportamento e hábitos dos consumidores, que, munidos de informação,

passam a optar por bens e serviços mais sustentáveis e saudáveis, e as consequências de tais mudanças tão drásticas para as empresas, que necessitam se reinventar e se reposicionar no intuito de permanecer no mercado. Os conceitos expostos permitiram uma maior compreensão de temas como comportamento do consumidor, posicionamento e reposicionamento de marca, conceitos esses tão importantes dentro do Marketing e da Publicidade e Propaganda.

Por fim, o estudo aponta caminhos para novos estudos, uma vez que o processo da Coca-Cola Brasil de se reposicionar como empresa com opções saudáveis ainda não terminou. Além disso, estudos futuros podem abordar também o envolvimento da empresa com questões de sustentabilidade ambiental, ou ainda a relação dos funcionários da companhia com questões de saudabilidade e sustentabilidade, uma vez que as análises de campanha não contemplam tal vertente. Espera-se, dessa forma, que as contribuições a respeito da temática dos efeitos da sustentabilidade e da saudabilidade no setor privado sejam benéficas não só à academia, mas também ao universo corporativo como um todo.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, G. Posicionamento de marca no mercado de sucos e néctares: uma análise do caso “Do Bem”. **Revista Augustus**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 35, p. 75–90, 2013.
- ABZARI, M. *et al.* Studying the effect of green marketing mix on market share increase. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Isfahan, Irã, v. 2, n. 3, p. 641–653, 2013.
- ADAMS, T. B.; MOWEN, J. C. Identifying the personality characteristics of healthy eaters and exercisers: A hierarchical model approach. **Health Marketing Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 21–42, 2006.
- ALLIED MARKET RESEARCH. **Natural Food & Drinks Market by Product Type and Distribution Channel – Global Opportunity Analysis and Industry Forecast**. 2017. Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/natural-food-and-drinks-market>. Acesso em: 17 jun. 2021.
- ARAÚJO, R. S.; GONÇALVES DIAS, S. L. F.; PAGOTTO, E. L. Rotulagem Ambiental e Greenwashing: análise de discursos e práticas empresariais. **ENGEMA**, 2016
- A SAÚDE é uma prioridade para o consumidor. O que os fabricantes estão fazendo? **Nielsen**, 23 mai. 2017. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/press-releases/2017/a-saude-e-uma-prioridade-para-o-consumidor-o-que-os-fabricantes-estao-fazendo/>. Acesso em: 27 mai. 2021.
- BATISTA, F. A aposta da Coca-Cola para crescer no mercado: iogurte natural. **Exame Negócios**, 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-aposta-da-coca-cola-para-crescer-no-brasil-iogurte-natural/>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- BECK, U. **Sociedade de risco: Rumo a uma outra modernidade**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- BRASILEIROS estão cada vez mais sustentáveis e conscientes. **Nielsen**, 19 jun. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/brasileiros-estao-cada-vez-mais-sustentaveis-e-conscientes/>. Acesso em: 27 mai. 2021.
- BRUG, J. Determinants of healthy eating: Motivation, abilities and environmental opportunities. **Family Practice**, Amsterdã, Holanda, v. 25, n. 1, p. 50–55, 2008.
- BUSCATO, M. Sucos do tipo néctar: água de mais, fruta de menos. **Época Saúde e Bem-Estar**, 2014. Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/vida/vida-util/saude-e-bem-estar/noticia/2014/02/sucos-do-tipo-nectar-agua-de-mais-bfruta-de-menosb.html>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- CALDAS, E. Do Bem depois da Ambev. **Época Negócios**, 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/06/do-bem-depois-da-ambev.html>. Acesso em: 18 jun. 2021.

CAMINO, J. R. Re-evaluating green marketing strategy : a stakeholder perspective. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1328–1358, 2007.

CARDOSO, P. R.; VAN SCHOOR, M. O comportamento de compra do consumidor verde: uma análise dos seus antecedentes e uma proposta de segmentação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, p. 140–153, 2017.

CHANG, H. P.; MA, C. C.; CHEN, H. S. The impacts of young consumers' health values on functional beverages purchase intentions. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 3479, p. 1–12, 2020.

CHO, Y. N.; BASKIN, E. It's a match when green meets healthy in sustainability labeling. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 119–129, 2018.

CLARO, P. B. DE O.; CLARO, D. P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 291–306, 2014.

CLARO, P. B. DE O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289–300, 2008.

COCA-COLA BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2014 e 2015**. Rio de Janeiro, 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: 17 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2016.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2017.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. Rio de Janeiro, 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: 18 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-2019.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

CONSUMIDOR brasileiro concretiza hábitos que antes eram tendência. **Nielsen**, 4 set. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/consumidor-brasileiro-concretiza-habitos-que-antes-eram-tendencia/>. Acesso em: 27 mai. 2021.

CRUWYS, T.; BEVELANDER, K. E.; HERMANS, R. C. J. Social modeling of eating: A review of when and why social influence affects food intake and choice. **Appetite**, v. 86, p. 3–18, 2015.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos



clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 53–64, 2000.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

ESTUDO Global: o que há em nossa comida e nossa mente? **Nielsen**, 23 set. 2016. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/report/2016/o-que-ha-em-nossa-comida-e-mente/#>. Acesso em: 27 mai. 2021.

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. **DESENVOLVE: Revista de gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 3, n. 2, p. 151–168, 2014.

GREEN is the New Black: Sustentabilidade e saudabilidade no ambiente de consumo. Entrevistadas: Margareth Utimura e Fernanda Vilhena. Entrevistador: Alexandre Nickel. [S. l.]: **Podcast Nielsen Brasil**, 28 out. 2019. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/65y4EOLFZmP3fuF3GdvGAL?si=B6ZZD4Z6SRiYnuT3ti1nkg>. Acesso em: 27 mai. 2021.

HIGGS, S. Social norms and their influence on eating behaviours. **Appetite**, v. 86, p. 38–44, 2015.

HOGEMANN, E. R.; SANTOS, M. P. DOS. Sociedade de risco, bioética e princípio da precaução. **Revista Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 12, n. 24, p. 125–145, 2015.

HOPPE, A. *et al.* Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria do comportamento planejado. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 2, p. 174–188, 2012.

INOVAÇÃO em produtos saudáveis é uma das apostas para sobreviver no mercado. **Nielsen**, 21 ago. 2017. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2017/inovacao-em-produtos-saudaveis-e-uma-das-apostas-para-sobreviver-no-mercado1/>. Acesso em: 27 mai. 2021.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS. **Brasil Beverage Trends 2020**. 1. ed. Campinas: ITAL, 2016.

JACOBI, P. Meio ambiente e sustentabilidade. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, São Paulo, p. 175–183, 2019.

JARDIM, L. Coca-Cola extingue a Coca-Cola Zero. **O Globo Economia**, 2018. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/coca-cola-extingue-coca-cola-zero.html>. Acesso em: 18 jun. 2021.

JUNGER, A. P.; PAIVA, T. M.; COSTA, T. A. S. Branding como posicionamento de mercado: Como as empresas do ramo alimentício podem se posicionar em relação ao share of mind de produtos voltados para saudabilidade. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 1, n. 1, p. 227–249, 2018.

KANG, J.; JUN, J.; ARENDT, S. W. Understanding customers' healthy food choices at casual dining restaurants: Using the Value-Attitude-Behavior model. **International Journal**

of **Hospitality Management**, v. 48, p. 12–21, 2015.

KAREKLAS, I.; CARLSON, J. R.; MUEHLING, D. D. “ I Eat Organic for My Benefit and Yours ”: Egoistic and Altruistic Considerations for Purchasing Organic Food and Their Implications for Advertising Strategists. **Journal of Advertising**, v. 43, n. 1, p. 18–32, 2014.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0: Do Tradicional Ao Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **XXVIII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD**, Curitiba, p. 1–18, 2004.

KUHLMAN, T.; FARRINGTON, J. What is sustainability? **Sustainability**, v. 2, p. 3436–3448, 2010.

KUMAR, S. et al. What drives brand love for natural products? The moderating role of household size. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, p. 2–10, 2021.

LINS, L. S.; SILVA, R. N. S. Responsabilidade Sócio-Ambiental ou Greenwash: uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 91–105, 2009.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOVATO, M. L. GREENWASHING NO BRASIL: quando a sustentabilidade ambiental se resume a um rótulo. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, Santa Maria, v. 8, p. 162–171, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5902/198136948257>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/8257/4978>. Acesso em: 30 mai. 2021.

MCCRACKEN, G. Cultura e consumo: uma explicação teórica da estrutura e do movimento do significado cultural dos bens de consumo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 99–115, 2007.

MELLO, L. A. M. H. C; GOUVÊA, M. A. Avaliação da influência do tipo de marca na decisão de compra. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 235–251, 2014.

MOYE, J. Consumidor é o centro da nova estratégia de negócios da The Coca-Cola Company. **Coca-Cola Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/nossajornada/consumidor-e-centro-da-nova-estrategia-da-companhia>. Acesso em: 18 jun. 2021.

NEVES, E. A Coca-Cola sofre com a rejeição de refrigerantes pelos millenials. **Veja Economia**, 28 ago. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/os-problemas-da-coca-cola-com-a-rejeicao-dos-millennials/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

OTTOMAN, Jacquelin. **Marketing Verde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PAGOTTO, É.; CARVALHO, M. B. Natureza à venda: da ecopornografia a um modelo compreensivo de indicadores de greenwashing. **Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 24, n. 631, p. 1–31, 2020.

PELBART, P. P. **Vida Capital: Ensaio de Biopolítica**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PELLETIER, J. E. *et al.* Positive Attitudes toward Organic, Local, and Sustainable Foods Are Associated with Higher Dietary Quality among Young Adults. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, v. 113, n. 1, p. 127–132, 2013.

SANTOS, T. C. Comunicação e as transformações na cultura do consumo. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 208–224, 2012.

SCHENINI, P. C. *et al.* Marketing verde como uma abordagem estratégica frente a um novo perfil de consumo. **Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP**, v. 2, n. 1, p. 12–24, 2014.

SEARCY, C.; ELKHAWAS, D. Corporate sustainability ratings: An investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 79–92, 2012.

SILVA, D. H. Protocolos de Montreal e Kyoto: pontos em comum e diferenças fundamentais. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 52, n. 2, p. 155–172, 2009.

SNYDER, C. A case study of a case study: Analysis of a robust qualitative research methodology. **The Qualitative Report**, v. 17, n. 13, p. 1–21, 2012.

SOUZA, J. F. V. Uma abordagem crítica sobre o greenwashing na atualidade. **Revista de Direito Ambiental e Socioambientalismo**, Maranhão, v. 3, n. 2, p. 148–172, 2017.

SOUZA, M. C. O.; CORAZZA, R. I. Do Protocolo Kyoto ao Acordo de Paris: uma análise das mudanças no regime climático global a partir do estudo da evolução de perfis de emissões de gases de efeito estufa. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 42, p. 52–80, 2017.

TAVARES, F.; FERREIRA, G. G. T. Marketing verde: um olhar sobre as tensões entre greenwashing e ecopropaganda na construção do apelo ecológico na comunicação publicitária. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 12, n. 138, p. 23–31, 2012.

VASCONCELOS, N. A.; SUDO, I.; SUDO, N. Um peso na alma: o corpo gordo e a mídia. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 4, n. 1, p. 65–93, 2004.

VERAIN, M. C. D.; SIJTSEMA, S. J.; ANTONIDES, G. Consumer segmentation based on food-category attribute importance: The relation with healthiness and sustainability perceptions. **Food Quality and Preference**, v. 48, p. 99–106, 2016.

VIDAL, A. M. *et al.* A ingestão de alimentos funcionais e sua contribuição para a diminuição da incidência de doenças. **Cadernos de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde**, Aracajú, v. 1, n. 15, p. 43–52, 2012.

VIEIRA, G. C.; REIS, É. V. B. Sociedade de risco: o consumismo desenfreado e os impactos ambientais. **Revista Argumentum**, Marília, v. 17, p. 135–154, 2016.

VIGITEL. **VIGITEL BRASIL 2016**. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, 2016.

YACH, D.; STUCKLER, D.; BROWNELL, K. D. Epidemiologic and economic consequences of the global epidemics of obesity and diabetes. **Nature Medicine**, v. 12, n. 1, p. 62–66, 2006.