



Cadeia Global de Valor

Setor de Refrigerantes

Autores:

- Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho
- Beatriz Calegare Teixeira de Miranda
- Lucas Molina Gonsalez
- Nadir David Steinmetz
- Stella Affonso Haddad de Andrade

2016

Índice

APRESENTAÇÃO	3
MAPEAMENTO DA CADEIA GLOBAL DE VALOR	6
ETAPA 1: ESTRUTURA INPUT-OUTPUT	6
FIGURA 1: ESTRUTURA INPUT-OUTPUT	9
ETAPA 2: ESCOPO GEOGRÁFICO	14
FIGURA 2 – MAPA DA DISPERSÃO GEOGRÁFICA DA CADEIA GLOBAL DE VALOR DOS REFRIGERANTES.....	17
ETAPA 3: GOVERNANÇA	19
FIGURA 3 – GOVERNANÇA RELACIONAL	22
ETAPA 4: CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
APÊNDICE	31
APÊNDICE A – CLASSIFICAÇÃO DE PAÍSES POR RELEVÂNCIA NOS INPUTS	31
APÊNDICE B – LISTA DE PAÍSES COM PLANTA DE XAROPE.....	33
APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DE PAÍSES POR RELEVÂNCIA NO ENVASE.....	34
APÊNDICE D – CLASSIFICAÇÃO DE PAÍSES POR RELEVÂNCIA EM DISTRIBUIÇÃO E VENDAS	39
APÊNDICE E – LISTA DE PAÍSES COM LOGÍSTICA REVERSA	44
APÊNDICE F – CLASSIFICAÇÃO FINAL DOS PAÍSES	45

Apresentação

Os refrigerantes são um produto conhecido e comercializado no mundo inteiro, com a presença massiva de empresas gigantes do setor. Apesar disso, há ainda uma intensa diversidade regional que, além de movimentar economias, expressa culturas locais por meio de sabores específicos e nomes únicos. Desta forma, observa-se tanto o contexto globalizado do segmento quanto sua presença em nichos no mundo.

Este produto faz parte da indústria de bebidas não alcoólicas, ou *soft drinks*, que inclui também sucos, água engarrafada, energéticos e chás, cafés prontos para beber, entre outros tipos de bebidas. De acordo com a base de dados *Euromonitor International* (2016c), em 2015 essa indústria registrou a venda de 668 bilhões de litros, o equivalente a 782,2 bilhões de dólares, representando um aumento de 3% em volume e de 2% em valor real em relação a 2014.

Em valor, os EUA são o principal mercado do setor e maior importador, com 23% e 13%, respectivamente. Outros mercados relevantes são a China, Japão, México, Alemanha, Brasil, Reino Unido, França, Argentina e Itália, que juntos representam 41% das vendas totais do setor (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016c). Em contrapartida, o maior exportador de bebidas não alcoólicas é a Suíça, com aproximadamente 30% de participação nas exportações mundiais de 2015, segundo dados do *UN Comtrade*¹.

Representando o maior segmento da indústria em termos de volume - 46%, as águas engarrafadas perdem para os refrigerantes em valor, já que neste aspecto, estes representam 39% do setor, o que equivale a US\$ 306,3bi (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016c). Dentro do segmento de refrigerantes, os EUA também têm a maior participação em vendas totais, com 24%. Além disso, o país é sede das duas principais empresas, *The Coca-Cola Company* e *PepsiCo Inc.*, que juntas

¹ Acesso em abril de 2016.

representam aproximadamente 70% do mercado mundial, evidenciando assim, a alta concentração do segmento (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016b).

De forma a melhorar o entendimento da indústria de refrigerantes, uma variável fundamental a ser considerada é a produção do xarope concentrado, componente principal na manufatura dos refrigerantes. Dessa forma, a cadeia de suprimento dos refrigerantes é dependente das produtoras de xarope, sendo que as principais são as maiores empresas do setor, como destacado acima (FRY et al, 2011).

Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho é detalhar as características e dinâmicas da indústria de bebidas não alcoólicas, com foco no segmento de refrigerantes, buscando assim mapear e analisar a cadeia global de valor (CGV) deste.

Ainda sobre as CGVs, estas são definidas como a sequência de atividades tangíveis e intangíveis que agregam valor, desde a concepção de um produto ou serviço até seu uso final e pós-uso (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011). Tais atividades incluem por exemplo *design*, produção, *marketing*, distribuição e suporte ao cliente final, o que varia na cadeia de cada setor/produto. O adjetivo “global” é inserido devido ao fato de que, no contexto da globalização, essas atividades têm sido realizadas por redes de empresas dispersas geograficamente em diferentes regiões do mundo (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011).

A importância e relevância das CGVs se dá por representarem uma parcela crescente do comércio internacional, PIB e emprego, sendo a economia global cada vez mais estruturada ao redor delas. Ao conectar empresas, trabalhadores e consumidores ao redor do mundo, estas têm um papel relevante em integrar países à economia global e, nesse contexto, a habilidade da inserção de países de baixa renda nas CGVs representa uma condição vital para seu desenvolvimento, com a geração de mais e melhores empregos e redução da pobreza.

Sendo assim, para mapear a CGV do segmento de refrigerantes, o presente trabalho utiliza a metodologia elaborada por Gereffi e Fernandez-Stark (2011).

Inicia-se com a estrutura *input-output* do setor, que faz a descrição e análise das atividades-chave envolvendo o processo de transformação de matérias-primas até o consumo do produto final e seu pós-uso. Após essa etapa, é verificado o escopo geográfico, ou seja, a dispersão geográfica da cadeia e seus determinantes. Em seguida, há o estudo da governança, que é definida como a relação de poder entre os atores da cadeia em questão. Depois, é analisado o contexto institucional, sendo este as condições econômicas, sociais e legais que impactam na internacionalização da CGV. Ao final são apresentadas as considerações analíticas, onde são resumidas as principais conclusões de cada etapa e, com base nisso, é proposta a internacionalização de um elo da cadeia de uma empresa brasileira.

Mapeamento da Cadeia Global de Valor

Etapa 1: Estrutura input-output

Em uma cadeia global de valor, o primeiro passo é mapear a estrutura *input-output*, que consiste no destaque dos principais elos que compõem a cadeia do setor escolhido, além da descrição das dinâmicas e principais características de cada uma destas atividades-chave. No atual trabalho, para abordagem teórica, foi utilizado como base o estudo de Gereffi e Fernandez-Stark (2011), o qual indica que a estrutura *input-output* apresentará os elos que mais agregam valor à cadeia de refrigerantes.

Nesse sentido, para fazer a construção da estrutura, foram necessários estudos para entender a cadeia de refrigerantes em si, e escolher aquelas atividades-chave que mais agregam valor à cadeia. A cada uma destas atividades se dá o nome de elos. Para tanto, foram utilizadas diversas fontes, como, trabalhos acadêmicos, estudos setoriais, (BNDES e UNIDO) e relatórios, como por exemplo da ONG Public Health Law and Policy, e das grandes empresas do setor – The Coca-Cola Company (TCCC), PepsiCo e Ambev. Além disso, utilizou-se também bases de dados especializadas, principalmente o *Euromonitor International*.

E assim, com bases nessas fontes foi possível adquirir informações e dados suficientes para a montagem e descrição da estrutura da cadeia. Nesse sentido, como mencionado anteriormente, a cadeia é composta por elos que agregam valor ao bem final, e assim, para a construção desta foram apontados os principais, *inputs*, manufatura, *marketing*, distribuição e venda e logística reversa.

O elo dos *inputs* é composto pelos insumos, tais como os ingredientes, bens de capital e embalagens, e a partir disso, dá-se o passo inicial para produção dos refrigerantes (SANTOS e BRESSAN, 2011; KOTHUIS, 2014). Para iniciar a manufatura de fato, primeiramente ocorre a produção do xarope concentrado, misturando os ingredientes e adicionando o adoçante, no caso dos refrigerantes

dietéticos. Após isso, é feito o envase do refrigerante que inclui a etapa de carbonatação e adição de açúcar ou HFCS (High-Fructose Corn Syrup - xarope de milho rico em frutose) (WILLIAMS e GOLDSWORTHY, 2011). É importante ressaltar também que algumas empresas, como a Ambev, verticalizam a atividade de produção das embalagens (AMBEV, 2014), enquanto outras formam parcerias com as produtoras por meio de P&D relacionado ao *design* e a utilização de materiais recicláveis (TCCC, 2012), ou existe até mesmo a opção de comprar a embalagem já pronta para o envase (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

Terminada a produção, é necessário que haja a segmentação dos públicos-alvo para que os produtos sejam corretamente destinados aos seus mercados. Para tanto, existe o elo de *marketing*, que tem exatamente essa função e que identifica a segmentação do mercado de refrigerante, com os tipos regular, baixa caloria, *premium* e artesanal. Os dois primeiros tipos são vendidos em massa (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016a), sendo os de baixa caloria caracterizados pelo nível de açúcar reduzido e uso de edulcorantes, como nas bebidas “Zero”, *Diet/Light* (TCCC, 2016a). A categoria de refrigerantes *Premium*, por sua vez, conta com sabores diferenciados, de frutas exóticas, ou simplesmente condizentes com as demandas de distintos países, além de ser caracterizada por ter em sua composição aromatizantes botânicos. Como exemplo deste tipo, destaca-se a marca Finley, proveniente do mercado francês (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2015).

Além destas categorias, a última segmentação do mercado de refrigerantes é caracterizada pelas bebidas artesanais (LANDI, 2015), que podem também ser chamadas de “tubaínas” e normalmente são feitas em pequenas produções familiares e regionais, que atendem os arredores da fábrica ou podem ser encontradas em lojas especializadas, assim como em clubes de assinatura (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014; CLUBE REFRI, 2016). Nesse contexto, ocorre a conexão com o quarto elo, distribuição e venda, cujos canais são atacados e varejos (off-trade e on-trade) (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016b).

Por fim, o pós-venda, no qual se destaca a logística reversa das embalagens, por meio da reciclagem e reuso realizado pelas empresas atuantes do setor (TCCC, 2016b). Ademais, abaixo da cadeia, encontram-se as atividades transversais, ou seja, aquelas que são realizadas ao longo da cadeia, dando apoio aos elos relacionados. No caso desta cadeia, o P&D é uma atividade realizada para dar suporte ao elo de manufatura, por exemplo (ANEFALOS et al., 2002).

Além dos elos e das atividades transversais, incluiu-se também fornecedores/ setores que podem configurar algum tipo de suporte à cadeia como um todo. Apesar disso, cada uma das indústrias/ setores acaba por auxiliar em maior ou menor grau algum dos elos principais da cadeia, como por exemplo, no caso da indústria fornecedora de insumos para embalagem, fornece os insumos – PET, alumínio e vidro - à indústria fabricante de embalagens. Vale ressaltar que as fornecedoras atuam até o elo de manufatura, enquanto o suporte fica responsável por auxiliar os elos de *marketing*, distribuição e venda e pós-venda. É possível visualizar a descrição feita até este ponto na Figura 1:

Figura 1: Estrutura Input-Output

Fonte: Autoria própria

Sendo assim, destaca-se que a escolha dos elos se deu pelo valor agregado à cadeia de refrigerantes, a seguir detalhada para cada atividade-chave. No caso dos *inputs*, estes são de extrema importância à cadeia, pois representam a base para a produção do refrigerante, tanto com relação aos ingredientes, quanto ao maquinário e embalagens. Neste elo identificou-se que os ingredientes, ao fazerem parte do produto final, podem agregar valor a ele por meio de características sensoriais, como cor, aroma, sabor. Nesse sentido destacam-se os extratos concentrados, que

conferem boa parte destas características, e correspondem por mais de 20% do valor da produção, mas somente 0,4% do volume (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

Ainda sobre este elo, o gás carbônico exerce a função essencial de realçar o paladar e a aparência do produto, conferindo a sensação de refrescância característica dos refrigerantes (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014). Ademais, quanto aos demais ingredientes, estes são substâncias coadjuvantes que têm como objetivo alterar a característica do refrigerante, por exemplo, realçando sua doçura, protegendo-o de deterioração ou tornando-o visualmente mais atraente (SANTOS e BRESSAN, 2011).

Agrega valor ainda, aos *inputs*, os bens de capital, representados pelas máquinas e equipamentos que dão suporte à produção, e podem conferir ao produto final um maior controle da qualidade, além de permitir a padronização destes. De acordo com CERVIERI JÚNIOR et al., “os bens de capital empregados consistem em tanques, filtros, equipamentos de geração de frio, carbonizadores (máquinas que injetam o gás carbônico no líquido), esteiras, sopradores de pré-formas de embalagens PET, entre outros” (2014, p.112).

Além disso, agregando, ainda, valor à cadeia, as embalagens podem ser um diferencial às empresas, ao incluir em sua etapa de produção o desenvolvimento do *design*, de acordo com os objetivos e campanhas. Dessa forma, as empresas conseguem atingir diferentes classes e consumidores, seja pelas suas preferências, ou por seus hábitos de consumo. Aliás, a existência dos diversos tamanhos, materiais e formatos é uma facilitadora para a distribuição (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014). As embalagens podem ainda, mostrar-se como um diferencial de cada empresa, por meio de promoções comerciais e da utilização de produtos recicláveis, que demonstram, assim, o engajamento socioambiental.

São utilizados, normalmente, três tipos de embalagens, as de vidro, plástico e alumínio (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014). A mais utilizada ao redor do mundo, de acordo com Cruz (2012), é a PET, pois, devido às suas características que somam

positivamente à toda cadeia de produção, é uma embalagem que colabora para evitar desperdícios em todas as fases de produção e distribuição, possuindo alta resistência mecânica e química. Ainda conforme Cruz:

“a embalagem do material PET é considerada uma das alternativas mais viáveis por ser ambientalmente correta, ser provida de transparência e brilho, conter barreira de gases, ser leve e resistente, segura e inquebrável, acondiciona volumes consideráveis, possui um fechamento que assegura total higiene, garantindo dessa forma a preservação do produto acondicionado, e ainda é 100% reciclável” (2012, p.21).

Prosseguindo para a manufatura, esta consiste em duas atividades-chave – a produção de xarope e o envase. A produção do xarope é uma atividade essencial, pois é onde encontram-se as “fórmulas secretas” dos refrigerantes, que os diferenciam dos demais competidores. De fato, toda a cadeia costuma depender dos fabricantes de xarope, que consistem em grandes empresas, como a The Coca-Cola Company e a PepsiCo (FRY et al., 2011).

Já o envase é uma atividade que pode agregar valor ao atender às preferências de cada região, adicionando a quantidade e tipo de açúcar mais adequado ao paladar de seu mercado. Este deve ser realizado logo após a produção do xarope, na mesma planta, em fábricas terceirizadas ou filiais das fabricantes de xarope. Ademais, esta etapa consiste também na carbonatação, essencial à produção e também realizada pelos envasadores a fim de evitar perda de gás carbônico (FRY et al., 2011; ICBA, 2015).

Como dito anteriormente, a cadeia também é composta pelas atividades transversais de apoio. O P&D é uma destas atividades, e está relacionado à todas as atividades de manufatura. Sua atuação em relação ao produto em si, se dá em criar novos sabores e reduzir os níveis de caloria, indo ao encontro da tendência mundial dos consumidores de buscarem bebidas mais saudáveis. Além disso, o P&D é utilizado para otimizar o processo de produção. Por último, essa atividade tem também como finalidade desenvolver embalagens com formatos diferenciados e

mais sustentáveis (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2015; ANEFALOS, 2002; TCCC, 2012; PEPSICO, 2016).

Outrossim, o *marketing* presente na estrutura é de suma importância, pois evidencia a segmentação de consumo no mercado de refrigerantes. Dessa forma, permite que as empresas atinjam públicos-alvo diferentes. No caso dos refrigerantes regulares e de baixa caloria atingem um público que procura os tipos convencionais, e, podem ou não também alcançar um público mais preocupado com alimentações menos nocivas à saúde ou que buscam reduzir a quantidade de açúcar das refeições (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016a; TCCC, 2016a).

Ainda no elo de *marketing*, está presente a categoria de refrigerantes *premium*, cujo público alvo costuma ter uma forte preocupação com a saúde e qualidade de vida, além de buscar por sabores mais exóticos e diferenciados. Há também, por fim, a segmentação dos produtos conhecidos como “tubaínas” que adicionam valor por atingir um nicho de mercado que busca por sabores regionais específicos (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2015; LANDI, 2015).

Seguindo a estrutura analítica da cadeia, o elo de distribuição e venda apresenta os principais canais em que os refrigerantes podem ser distribuídos. As grandes fabricantes distribuem os refrigerantes diretamente para o varejo, enquanto que as fabricantes regionais entregam diretamente para pontos de venda perto da fábrica, dependendo de comércios atacadistas para escoar o restante da produção (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

Outra relevância do elo em questão, está no fato de que as empresas conseguem, a partir dos diferentes canais de distribuição, alcançar os segmentos dos consumidores finais. Em 2015, 23,9% dos refrigerantes foram vendidos por meio do varejo *on-trade*, também conhecido como ‘Horeca’ (hotéis, restaurantes, cafeterias, etc.), onde o produto é vendido através de atendimento e serviço do local e 74,5% por meio do varejo *off-trade*, nos quais os próprios consumidores compram o produto e decidem onde consumi-lo. Dentre o varejo *off-trade*, supermercados e

hipermercados corresponderam por 31,8%, pequenas mercearias independentes por 22%, lojas de conveniência 3,5% e máquinas de venda 2%, e serviços de assinatura 0,7%, por exemplo (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016b).

E, ao final da cadeia encontra-se o elo de pós-venda, representado majoritariamente pela logística reversa. No setor de refrigerante, as embalagens são os únicos componentes que podem passar por esse processo, pois seus materiais são facilmente reciclados e reutilizados. A reciclagem do alumínio permite que seja consumido cerca de 5% do que normalmente seria necessário para a mineração de sua matéria prima. Já o benefício do PET, permite uma economia final de aproximadamente 30% na produção de novas embalagens de PET. E, finalmente, a reciclagem do vidro permite que o mesmo seja reutilizado em sua totalidade, pois utiliza-se 100% do que antigo material para a produção do novo (ALVES et al., 2013).

Dessa forma é comum que as indústrias de refrigerante façam uso dos processos de logística reversa, para reutilizar materiais, e assim reduzir custos. Assim, tais indústrias acabam se envolvendo com programas de responsabilidade social e se tornando um ponto de referência para futuros projetos (TCCC, 2012; PEPSI, 2016).

Ademais, também adicionando valor à cadeia de refrigerantes, estão as indústrias fornecedoras e os setores de suporte. A parceria com esses *stakeholders* se dá na forma de colaboração para acelerar a inovação, criação de centros de desenvolvimento e treinamento. Além disso, há também o desenvolvimento de políticas que garantem o cumprimento de ações com responsabilidade socioambiental, o que auxilia as empresas e indústrias a alavancarem sua imagem (TCCC, 2016c).

Em suma, a estrutura *input-output* demonstra que, apesar da simplicidade da cadeia, há dois fatores que a diferenciam: a divisão do elo da manufatura, evidenciada pelo distinto valor agregado entre a produção do xarope e o envase, e

também a sobreposição da atividade de embalagens, que depende do grau de verticalização das empresas do segmento. Dessa forma, conclui-se que a cadeia de refrigerantes é pouco complexa, o que pode ocasionar a dispersão geográfica do setor, explicada na próxima seção.

Etapa 2: Escopo geográfico

Em uma Cadeia Global de Valor, seguindo a metodologia de Gereffi e Fernandez-Stark (2011), o escopo geográfico mostra a dispersão geográfica dos principais elos da cadeia nas diferentes partes do mundo. Segundo os autores, cada país participa na cadeia de forma a fruir e aumentar sua vantagem competitiva em seus determinados ativos.

A análise do escopo geográfico se deu na busca aprofundada nos relatórios da Coca-Cola e PepsiCo e seus parceiros de envase e distribuição, uma vez que essas duas empresas representam aproximadamente 70% do mercado mundial de refrigerantes (Euromonitor, 2016b). Além disso, foi feito o uso da base de dados *Euromonitor International* e de dados de comércio exterior fornecidos pela *United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade)*, que fornece dados em nível SH6, fato que pode ser um limitador no detalhamento dos produtos.

É importante ressaltar que, no elo de manufatura, separou-se o xarope do envase para a dispersão da cadeia, uma vez que estes dois elos constituem etapas diferentes da produção, sendo o xarope produzido em poucos países, enquanto a atividade de envase é realizada em praticamente todo o mundo. Ademais, as atividades-chave de *marketing* e distribuição foram agregadas como ‘distribuição’, devido ao fato da segmentação de consumo ocorrer em escala mundial, uma vez que as categorias de “baixa caloria” e “regular” estão presentes em todos os lugares onde os refrigerantes são distribuídos (WORLD OF COCA-COLA, 2016). Por fim, para a representação gráfica, os elos de envase, distribuição e logística reversa foram nomeados de “*downstream*”, de acordo com a classificação da cadeia de valor da Coca-Cola (TCCC, 2016b).

Além disso, devido à grande dispersão da cadeia foram criados critérios para classificar os países de acordo com sua relevância em cada um dos elos. Para tanto, foi feita a mediana dos dados coletados e a partir desta, a classificação por participação dos países, resultando em 3 categorias principais que foram utilizadas para a maioria dos elos – baixa, média e alta relevância. Para se chegar a estas categorias, em cada elo foi utilizada uma metodologia diferente, como detalhado abaixo.

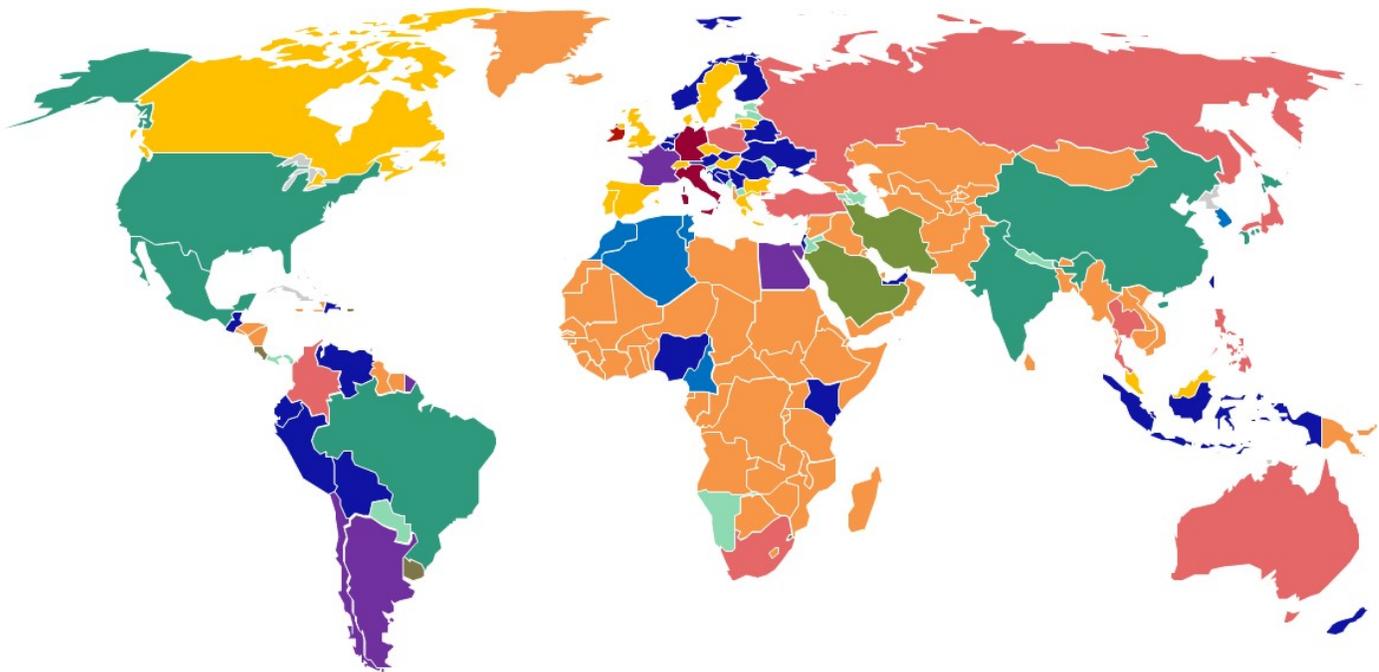
No elo dos *inputs*, foram coletados os dados de exportação de todos produtos que o compõem. Os dados foram agregados, e a seguinte classificação foi realizada: alta relevância – acima de 2 bilhões de dólares em total de exportação; média relevância – entre a mediana e 2 bilhões de dólares; baixa relevância – abaixo da mediana. Já em relação ao xarope, considerou-se os países onde a Coca-Cola e a PepsiCo têm plantas de produção próprias, verificando seus relatórios e declarações de propriedade, já que essa atividade não é terceirizada (TCCC, 2015a; PEPSICO, 2012; SEC, 2015).

No que diz respeito ao envase, observou-se por meio dos relatórios das principais empresas, que essa atividade ocorre em praticamente todos os países do mundo, com pouquíssimas exceções (como Coréia do Norte, Cuba e Síria) (TCCC, 2016d; TCCC, 2015a; COCA-COLA/PEPSI BOTTLERS CONTACT INFO, [20-]; COCA-COLA EAG, 2014). Para classificar a relevância dos países neste elo, utilizou-se os dados de importação da SH6 2106.90, que inclui os xaropes concentrados, gerando as seguintes categorias: alta relevância – acima de 1 bilhão de dólares em total de exportação (correspondendo aproximadamente à mesma proporção de países em relação ao total comparado ao elo de *inputs*); média relevância – entre a mediana e 1 bilhão de dólares; baixa relevância – abaixo da mediana ou países sem informação declarada.

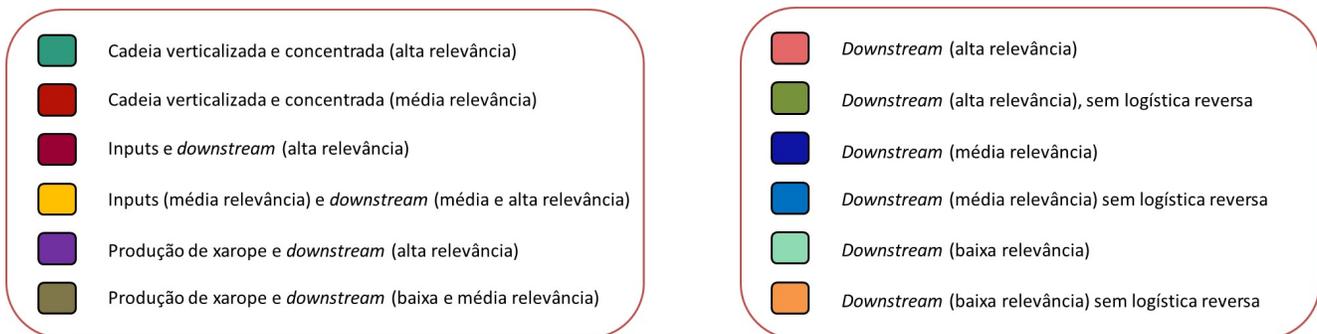
Já para o elo de distribuição, se destaca o fato da Coca-Cola e PepsiCo terem vendas formais em todos países, com exceção, novamente, da Coreia do Norte e Cuba. Para classificar a relevância dos países nessa atividade, utilizou-se o volume

consumido de refrigerantes, dados do *Euromonitor International*, fato gerador das seguintes categorias: alta relevância – acima de 2 bilhões de litros em total de consumo (correspondendo aproximadamente à mesma proporção de países em relação ao total correspondente nos elos de *inputs* e envase); média relevância – abaixo de 2 bilhões de litros; baixa relevância – países sem informação divulgada no *Euromonitor International*, os quais correspondem à maioria. Por fim, para o elo de pós-venda, buscou-se informações nos relatórios da Coca-Cola e da PepsiCo ou de seus parceiros de envase e distribuição sobre atividades de logística reversa realizadas por essas empresas.

Figura 2 – Mapa da dispersão geográfica da Cadeia Global de Valor dos Refrigerantes



Fonte: Autoria própria



Pode-se observar na Figura 2 que a cadeia global de valor de refrigerantes é dispersa pelo mundo todo, seguindo a estratégia de suas duas principais empresas de se instalarem na maior quantidade de mercados disponíveis. Isso evidencia a universalização do produto, caracterizando a globalização intensa dessa cadeia.

Entretanto, devido aos diferentes níveis de desenvolvimento econômico e tamanho populacional, há uma desproporção no que diz respeito à presença e relevância dos diferentes elos da cadeia nos países. Nota-se que há uma maior

concentração dos elos na América do Norte e Sul, Europa e Ásia-Pacífico. Em contrapartida, percebe-se que na África e na maioria dos países da Ásia, há a presença de poucos elos, normalmente, envase e distribuição, e com baixa relevância.

Analisando mais a fundo a dispersão da cadeia, constata-se que os países que apresentam uma cadeia de valor de refrigerantes pujante – Brasil, China, EUA, Índia e México – a concentram nacionalmente e a verticalizam, e têm como características similares estarem entre os mais populosos do mundo, além de serem desenvolvidos ou em desenvolvimento, segundo relatório da ONU (2014). Ademais, pode-se perceber que os outros países que são relevantes nos elos de *inputs* e no *downstream*, porém sem contribuição na produção de xarope, são, sobretudo, o Canadá e países da Europa Ocidental, normalmente desenvolvidos e também com populações relativamente grandes.

Como mencionado acima, a maioria dos países não contribui para a produção do xarope, considerada uma das etapas mais importantes da manufatura, e que costuma seguir duas tendências principais. A primeira é a localização nos países com alto consumo, acrescentado aos já citados acima (com a cadeia pujante), Argentina, Chile, Egito e França. A segunda tendência verificada é da instalação de plantas pelas empresas em pequenos países, podendo ser atrativos em termos fiscais ou em custo de mão-de-obra e próximos a grandes centros de consumo, nesse contexto, estão inclusos Costa Rica, Porto Rico, Singapura, Suazilândia e Uruguai (TCCC, 2015a; PEPSICO, 2012).

Ademais, verifica-se que há 40 países com alta e média relevância em *downstream*, porém com nenhuma ou baixa participação nos demais elos. Estes estão concentrados na região Andina da América do Sul, Leste Europeu, Oriente Médio e no Norte da África, além de incluir Austrália, Nova Zelândia e África do Sul. Com exceção da Austrália e Nova Zelândia, são países com renda *per capita* mediana, o que explica seu maior consumo em relação aos demais países que só possuem os elos de *downstream*.

É importante ressaltar que, dentre os países que possuem somente os elos de *downstream*, notou-se que alguns têm também o elo de logística reversa, enquanto outros não. Somente dois países com alto consumo não têm a etapa, Irã e Arábia Saudita, o que pode ocorrer devido a restrições às empresas de atuarem ali ou à falta de informações sobre suas ações neles. Em geral, países com logística reversa são os que apresentam desenvolvimento médio e alto, fornecendo as infraestruturas necessárias para que as empresas possam investir e participar nas ações de reciclagem e reuso. Países sem essa infraestrutura dificultam essa ação e demandam maior investimento das empresas, em, por exemplo, construção de fábricas e centros de logística reversa para substituir a falta de investimento governamental neste setor (TCCC, 2015b).

Etapa 3: Governança

A Governança apresenta a relação de poder entre os atores da cadeia em questão, sendo possível, assim, a compreensão de como esta é coordenada e controlada, e como seus recursos financeiros, materiais e humanos são alocados. De acordo com Gereffi e Fernandez-Stark (2011) existem cinco tipos de governança: de mercado, modular, relacional, cativa e hierárquica, e essa segmentação está baseada em três variáveis: complexidade das informações entre os atores da cadeia; habilidade de codificação de tais informações; e o nível de competência dos fornecedores.

A partir do estudo realizado por Gereffi e Fernandez-Stark (2011), a respeito das cadeias globais de valor, foram identificados os principais tipos de governança e assim, a escolha da que melhor se encaixa para o perfil da CGV de refrigerantes. Os exemplos dados das grandes empresas do setor foram vistos em relatórios anuais de cada uma, do ano de 2015, além de uma notícia da Coca Cola, acerca de seus fornecedores, no site oficial da empresa. Ademais, para análise das pequenas empresas regionais, foram utilizados um estudo do BNDES e um artigo científico acerca de “tubaínas”, elaborado por um professor e um ex-aluno da CNEC.

Com relação aos fornecedores de *inputs*, observou-se que há forte influência das grandes empresas sobre eles, devido as suas exigências e a realização de análises e auditorias periódicas. Além disso, enquanto que algumas matérias-primas como *commodities* são compradas de múltiplas fontes, outras como os adoçantes artificiais e os sucos de frutas vêm de parceiros chave que se destacam pela qualidade de seus produtos e capacidade de fornecimento (COCA-COLA PORTUGAL, 2015).

Já nos elos de envase e distribuição, no caso da Coca-Cola e PepsiCo, este é realizado majoritariamente por parceiros independentes, por meio de contratos que definem seus territórios autorizados de atuação e a quantidade de xarope que devem comprar. Além disso, os envasadores recebem orientação e auxílio das grandes empresas para precificação, atividades de *marketing* e compra de matérias-primas, sobretudo açúcar ou adoçantes como o HFCS. Neste sentido, os envasadores também são fortes dependentes, e muitas vezes exclusivas, das grandes empresas, além de também atuarem como distribuidores terceirizados – como Coca Cola FEMSA, e Pepsi-Cola General Bottlers Poland SP z.o.o. (TCCC, 2015a; PEPSICO, 2015).

Apesar do maior grau de controle das grandes empresas, nota-se que a relação com os envasadores se baseia em relacionamentos de alinhamentos estratégicos e um complexo sistema logístico, tanto para o fornecimento das matérias-primas e do xarope, quanto para a distribuição do produto final. No caso da Coca-Cola, por exemplo, os 5 maiores envasadores independentes representaram 34% de suas vendas totais em volume em 2015. Portanto, percebe-se o alto custo para trocar de parceiro e construir esse mesmo tipo de relacionamento (TCCC, 2015a).

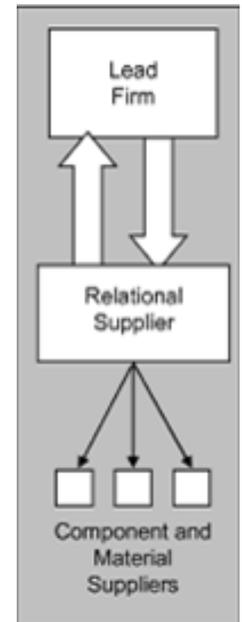
Entretanto, não são apenas as grandes empresas que possuem essa relação. As fabricantes regionais constroem uma relação exclusiva com suas fornecedoras (de máquinas, por exemplo) e internalizam as atividades de produção e envase. Apesar da relação com seus distribuidores ser de contrato, ou seja, os mesmos são terceirizados, também há dependência, pois para refrigerantes regionais, os

principais canais utilizados são os *off-trade*, e as entregas aos distribuidores se limita a regiões próximas à fábrica – devido à redução de custos – e assim, diminuem seu poder de barganha (CERVERI JÚNIOR et al, 2014; CAMPOS e OLIVEIRA, 2004).

A partir da análise dos dados propostos, conclui-se que a CGV de refrigerantes é caracterizada principalmente pelo tipo de governança Relacional (ilustrada na Figura 3), na qual os fornecedores e as empresas líderes do setor são dependentes entre si, ainda que a empresa líder possua forte influência nas decisões. Isso ocorre devido, dentre outras razões, à grande quantidade de fornecedores da mesma, o que não diminui a dependência destes para com suas empresas compradoras. Essa dependência, reforça a participação das empresas líderes na definição de regras e exigências para os produtos. Além disso, apesar do maior grau de

controle das empresas de refrigerantes, ainda há uma dependência mútua, sendo altos os custos para trocar de parceiro e construir um novo relacionamento.

**Figura 3 –
Governança
Relacional**



Fonte: GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011

Etapa 4: Contexto Institucional

A inserção de países nas Cadeias Globais de Valor, depende de condições econômicas, sociais e legais, tanto nacionais quanto internacionais. O Contexto Institucional identifica os principais *stakeholders* envolvidos na cadeia e os mais significativos marcos regulatórios nacionais e internacionais que facilitam ou impedem certas decisões de serem tomadas, principalmente no que se refere à internacionalização dos elos da cadeia. (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011).

Globalmente a indústria de refrigerantes é representada pela “*International Council of Beverages Associations*” (ICBA), a qual tem como membros as principais empresas do setor, além das associações de classe de alguns países. Seu objetivo

maior é representar o setor perante a comissão do *Codex Alimentarius*, órgão da FAO (ONU) que recomenda padrões e práticas de segurança alimentar que podem servir de base para os legisladores nacionais. Nesse sentido, a ICBA sempre visa defender os interesses do setor de bebidas não-alcólicas, de forma a influenciar na proteção contra práticas e legislações que podem acabar por prejudicar o avanço do mesmo (ICBA, 2016; FAO, 2016).

Ademais, como já mencionado, alguns organismos internacionais também influenciam o setor, porém de forma mais macro, ao criar recomendações e políticas para que os países busquem seguir. Organismos como a FAO (Organização da ONU para Alimentação e Agricultura) e a OMS (Organização Mundial da Saúde) são exemplos bem atuantes no setor alimentício como um todo e têm feito recomendações sobre a redução de consumo de refrigerantes e maior regulação dos governos para esse setor. Dessa forma, esses organismos influenciam os órgãos reguladores nacionais, que são os que efetivamente impõem regras às empresas (WHO e FAO, 2003; LOBSTEIN, 2014; WHO, 2016).

Nesse contexto, alguns desses órgãos reguladores nacionais costumam ser agências dos Ministérios da Saúde, responsáveis por garantir a segurança alimentar de seus cidadãos, assim como órgãos de proteção ao meio ambiente, principalmente no que diz respeito ao reuso das embalagens comerciais (TCCC, 2015a). É importante destacar a atuação do FDA nos EUA (US Food and Drug Administration), principalmente por ser o órgão regulador do país de origem das principais empresas, e por realizar vistorias e criar regulamentos para o setor. Da mesma forma, no Brasil essa função é realizada pela Anvisa (FDA, 2015; ANVISA, 2016).

Algumas das medidas tomadas em nível nacional ou regional para reduzir o consumo de refrigerantes e beneficiar a qualidade de vida de seus cidadãos são impostos sobre bebidas não alcoólicas com elevado teor de açúcar; tarifas de importação mais elevadas para refrigerantes ou que beneficiem produtos mais saudáveis; subsídios governamentais para alimentos que proporcionam uma vida mais saudável; regulações no que diz respeito a *marketing* e propagandas, de forma

a reduzir ou até mesmo causar a proibição destas; e por fim, incentivos governamentais para que os varejos ofereçam alimentos mais saudáveis. Exemplos de países que tomaram essas medidas, em parte ou em todo o território nacional, são: Bélgica, Brasil, Chile, Cingapura, Espanha, Estados Unidos, França, Irlanda, México, Reino Unido, entre outros (WCRF, 2016a; WCRF, 2016b; WCRF, 2016c).

Dessa forma, nota-se que o impacto das medidas citadas acima é a desaceleração e diminuição do consumo de refrigerantes nos países onde atualmente este ainda é alto, sobretudo na Europa Ocidental, América do Norte, Brasil e México. De fato, o *Euromonitor International* (2016c) prevê que, até 2020, o volume do segmento diminuirá em cerca de 1,5% na América do Norte, em 0,5% na Europa Ocidental e permanecerá com 0% de crescimento na América Latina.

Os fatores citados acima fazem com que haja uma tendência para o segmento crescer mais significativamente no Oriente Médio e na África, podendo vir a ter, portanto, maior relevância nos elos de *downstream*, levando também à concentração maior da cadeia nessas regiões. Para o Oriente Médio e a África, o *Euromonitor International* (2016c) prevê crescimento de cerca de 6,5% até 2020.

Pode-se notar, outrossim, que apesar da existência de regulações, os elos de envase e distribuição e venda estão presentes em praticamente todo o mundo, não sendo as regulações um impeditivo para as operações das empresas. Isso ocorre, pois, este setor tem como característica ser intensivo em capital, sendo de baixa relevância o contexto de mão de obra em cada país. Os únicos dois países que não fazem parte da cadeia são à Coreia do Norte e Cuba, por serem alvos de embargos comerciais impostos pelos Estados Unidos (KELLY, 2006).

Em contrapartida, no que diz respeito à produção de xarope, a ocorrência desta em somente alguns países se dá devido à incentivos fiscais dos governos nacionais, o que acaba por promover empregos, investimentos diretos e desenvolvimento às regiões. No caso da Coca-Cola, isso inclui o Brasil, Cingapura, Costa Rica e Suazilândia (TCCC, 2015a). Além disso, em 9 dos 15 países que detém

uma planta de xarope, há a existência de acordos comerciais e/ou de investimentos com os Estados Unidos, o que pode explicar a escolha destes para a produção, uma vez que as maiores empresas de refrigerantes são americanas (OFFICE OF THE UNITED STATES TRADE REPRESENTATIVE, 2016; US DEPARTMENT OF STATE, 2016).

Considerações analíticas

Considerando todas as informações expostas no decorrer do trabalho, de forma abrangente, pode-se perceber que a cadeia de refrigerantes não se apresenta de forma complexa, entretanto, devido às grandes empresas terem forte influência no setor, isso torna o mercado em questão mais concentrado. Além disso, para formulação do trabalho, fora levado em consideração principalmente a atuação das grandes empresas, -The Coca-Cola Company e PepsiCo - entretanto, não descartando a importância e especificidades das empresas menores que atendem a nichos.

Levando isso em consideração, a Estrutura *Input-Output* foi desenvolvida com base nos processos tanto das grandes quanto das pequenas empresas. Os elos considerados são aqueles que mais agregam valor à cadeia de refrigerantes, com destaque ao elo de manufatura, o qual é dividido em duas atividades, produção de xarope e envase, sendo a produção de xarope um elo chave na CGV por contemplar a fórmula secreta dos refrigerantes. Pode-se afirmar, assim, que a cadeia em geral é dependente das empresas produtoras de xarope, que são justamente os principais players.

Analisando a dispersão geográfica da cadeia, na etapa de Escopo Geográfico, pode-se inferir que, apesar da cadeia como um todo ser dispersa em praticamente todo o mundo, devido às atividades de *downstream*, - envase, distribuição e pós-venda - há uma concentração nas principais regiões - América do Norte e Sul, Europa e Ásia- Pacífico - de países produtores dos primeiros elos da cadeia. Além disso, percebe-se que o tamanho da população dos países e seu nível de desenvolvimento são fatores que influenciam no grau de dispersão da cadeia, uma vez que impactam diretamente no consumo, e assim, acabam por gerar uma concentração de elos nestas regiões.

Já em relação à governança, dentre os tipos existentes, a relacional fora a que mais se enquadrou na cadeia de refrigerantes, devido, entre outras razões, ao complexo sistema operacional, logístico e de alinhamentos estratégicos entre as

empresas de refrigerantes e seus fornecedores e parceiros de envase e distribuição. Apesar do maior grau de controle das produtoras de xarope exercido sobre a cadeia, esse complexo sistema reforça a dependência mútua entre as partes, e, portanto, o alto custo e dificuldade para trocar de parceiro.

Considerando a última etapa de análise da cadeia de refrigerantes, o Contexto Institucional, nota-se que medidas em nível nacional e regional, como impostos, subsídios a alimentos mais saudáveis e maior controle do governo desse setor, têm impactado na diminuição do consumo deste em países na América Latina, Europa e América do Norte, tendendo ao aumento de consumo e concentração de elos no Oriente Médio e África. Além disso, percebe-se que as atividades de envase e distribuição estão dispersas no mundo inteiro, sendo que os únicos países que não participam da cadeia são os que sofrem embargos comerciais dos EUA - Cuba e Coreia do Norte. Com relação à produção do xarope, notou-se que esta tem como influência a existência de acordos comerciais e/ou de investimentos com os Estados Unidos, uma vez que as maiores empresas de refrigerantes são americanas.

Ao levar em conta todos esses aspectos da CGV, concluiu-se que seria recomendável para uma empresa brasileira internacionalizar o elo de distribuição e vendas para a Nigéria. Isso se dá pelo fato do consumo de refrigerantes estar desacelerando na América do Norte, América Latina e Europa, sendo que os países com tendências de crescimento das vendas do segmento estão concentrados na África e Oriente Médio. A Nigéria em si é a maior economia da África, sendo considerada uma potência global emergente, portanto cumprindo com os quesitos de nível de desenvolvimento e tamanho populacional.

Referências Bibliográficas

- ALVES, Pablo da Silva et al. Análise dos fatores de influência na escolha da embalagem para refrigerante. Volta Redonda: **Cadernos UniFOA**, ed. 24, abril 2014. Disponível em: <web.unifoa.edu.br/cadernos/ojs/index.php/cadernos/article/view/112/146>. Acesso em 23 abril 2016.
- AMBEV. **Fábrica Verde**. 2014. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/meio-ambiente/fabrica-verde>>. Acesso em 23 abril 2016.
- ANEFALOS, L. C. **Novo Paradigma Brasileiro no Setor de Bebidas: o caso AmBev**. ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GOL/2002_GOL_1831.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.
- ANVISA. **Agência**. Brasília: 2016. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/agencia>>. Acesso em 1 de maio de 2016.
- CAMPOS, Henrique Moreira; OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Estratégias da Indústria de Refrigerantes: um estudo sobre as “Tubaiñas”**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DA CNEC, 2., 2004, Varginha, MG: CNEC/FACEA, 2004. p. 1 - 19. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_740_20100228182530008a.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2016.
- CERVIERI JÚNIOR, O. et al. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES, 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%200%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.
- COCA-COLA PORTUGAL. **A relação da Coca-Cola com os seus fornecedores para garantir a qualidade**. 2015. Disponível em: <<http://www.cocacolaportugal.pt/informacao/fornecedores-e-qualidade#.VyKYN4-cEdU>>. Acesso em: 25 abril 2016.
- CLUBE REFRI. 2016. Disponível em: <<http://www.cluberefri.com.br/#funciona>>. Acesso em 23 abril 2016.
- COCA-COLA EAG. **Sustainability Review 2013-2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.eagsustainabilityreview.com/images/01.pdf>>. Acesso em 23 abril 2016.
- COCA-COLA/PEPSI BOTTLER CONTACT INFO. [20-]. Disponível em: <<https://cspinet.org/new/pdf/cokepepsilist.pdf>>. Acesso em 23 abril 2016.
- CRUZ, Graziela Fregonez Baptista. **Fabricação de Refrigerantes**. Rio de Janeiro: REDETEC, 2012. Disponível em: <<http://www.respostatecnica.org.br/dossie-tecnico/downloadsDT/Mjc2NTQ=>>>. Acesso em 23 abril 2016.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Carbonates in the US**. 2016a.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **SOFT DRINKS GLOBAL OVERVIEW: GROWTH OPPORTUNITIES BETWEEN CATEGORY LINES**. 2016c.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **SOFT DRINKS PRODUCT DEVELOPMENT: INNOVATION TRENDS IN EMERGING CATEGORIES**. 2015.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Statistics – Soft Drinks (carbonates)**. 2016b.

FAO. **About Codex**. 2016. Disponível em: <<http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/en/>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

FDA. **What We Do**. Washington D.C.: 2015. Disponível em: <<http://www.fda.gov/AboutFDA/WhatWeDo/default.htm>>. Acesso em 1 de maio de 2016.

FRY, C. et al. **Breaking Down the Chain: A Guide to the Soft Drink Industry**. New Brunswick: Public Health Law & Policy, 2011. Disponível em: <http://www.foodpolitics.com/wp-content/uploads/SoftDrinkIndustryMarketing_11.pdf> Acesso em 23 abril 2016.

GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global Value Chain Analysis: A Primer**. North Carolina: CGGC, 2011. Disponível em: <http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.

ICBA. **About us**. 2016. Disponível em: <<http://www.icba-net.org/about-us/>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

ICBA. **International Council of Beverages Associations Response to Press Release of UK-based Group, Action on Sugar**. Washington DC: 2015. Disponível em: <<http://www.icba-net.org/news-events/news/details/12/>>. Acesso em 23 abril 2016.

KELLY, Geoffrey J.. **The Coca-Cola Company**. SEC, 2006. Disponível em: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000002134406000056/filename1.htm>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

KOTHUIS, Bas. **Greening Food and Beverage Value Chains: the Case of the Soft Drinks Industry**. Viena: UNIDO, 2014. Disponível em: <http://www.greenindustryplatform.org/wp-content/uploads/2014/09/Greening-Value-Chains_Softdrinks-Industry_2014.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.

LANDI, Heather. Putting the pop back in soda. **Beverage World**, jun. 2015. Disponível em: <https://cdn.shopify.com/s/files/1/1088/7276/files/Beverage_World_June_2015.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.

LOBSTEIN, Tim. **Reducing consumption of sugar-sweetened beverages to reduce the risk of childhood overweight and obesity**. WHO, 2014. Disponível em: <http://www.who.int/elena/bbc/ssbs_childhood_obesity/en/>. Acesso em 24 de abril de 2016.

OFFICE OF THE UNITED STATES TRADE REPRESENTATIVE. **Free Trade Agreements**. 2016. Disponível em: <<https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements>>. Acesso em 1 de maio de 2016.

ONU. **Country classification.** 2014. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.

PEPSICO. **Packaging.** 2016. Disponível em: <<http://www.pepsico.com/Purpose/Environmental-Sustainability/Packaging-and-Waste>>. Acesso em 23 abril 2016.

PEPSICO. **2015 Annual Report.** 2015. Performance with Purpose. Disponível em: <http://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/pepsico-2015-annual-report_final_s57dqszygmy22ggn.pdf?sfvrsn=0>. Acesso em: 28 abril 2016.

REVISTA CAMPO E CIDADE. **Fábricas de fábricas.** Edição 87 - Um Brinde à História do Refrigerante, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.campoecidade.com.br/edicao-87-um-brinde-a-historia-do-refrigerante/fabricas-de-fabricas/>>. Acesso em: 04 maio 2016.

SANTOS, Elizabeth; BRESSAN, Karlize. **Anteprojeto Indústria de Refrigerantes de Sabores Exóticos.** Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/881624/mod_resource/content/1/Anteprojeto_Ind_Refrigerantes.pdf>. Acesso em 23 abril 2016.

SEC. **Subsidiaries of The Coca-Cola Company As of December 31, 2015.** 2015. Disponível em: <<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000002134416000050/a20151231ex-211.htm>>. Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **2014/2015 Sustainability Report.** 2015b. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2015/09/2014-2015-sustainability-report.pdf>>. Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **2015 Annual Report.** 2015a. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/investors/2015-annual-report-on-form-10-k.pdf>>. Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **Coca-Cola System and Value Chain.** 2016b. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/stories/coca-cola-system-and-value-chain/>>. Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **Product Description.** 2016a. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/brands/product-description/#Diet>> Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **Supplier and Customer Partnerships.** 2016c. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/suppliers/supplier-and-customer-partnerships/>>. Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **Sustainable Packaging.** 2012. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/world/sustainable-packaging.html#section-looking-ahead-industrywide-metrics>>. Acesso em 23 abril 2016.

TCCC. **The Coca-Cola System.** 2016d. Disponível em: <<http://www.coca-colacompany.com/our-company/the-coca-cola-system/>>. Acesso em 23 abril 2016.

UN COMTRADE. **UN COMTRADE DATABASE**. ONU: 2015. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/data/>>. Acesso em 6 de maio de 2016.

U.S. DEPARTMENT OF STATE. **United States Bilateral Investment Treaties**. 2016. Disponível em: <<http://www.state.gov/e/eb/ifa/bit/117402.htm>>. Acesso em 1 de maio de 2016.

WCRF. **Use economic tools**. Londres: 2016a. Disponível em: <<http://www.wcrf.org/int/policy/nourishing-framework/use-economic-tools>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

WCRF. **Restrict food marketing**. Londres: 2016b. Disponível em: <<http://www.wcrf.org/int/policy/nourishing-framework/restrict-food-marketing>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

WCRF. **Set retail environment incentives**. Londres: 2016c. Disponível em: <<http://www.wcrf.org/int/policy/nourishing-framework/set-retail-environment-incentives>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

WHO e FAO. **Diet, Nutrition, and the Prevention of Chronic Diseases**. Geneva: WHO, 2003. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42665/1/WHO_TRS_916.pdf?ua=1>. Acesso em 24 de abril de 2016.

WHO. **Risks to oral health and intervention**. 2016. Disponível em: <http://www.who.int/oral_health/action/risks/en/>. Acesso em 24 de abril de 2016.

WORLD OF COCA-COLA. **About Us**. 2016. Disponível em: <<https://www.worldofcoca-cola.com/about-us/coca-cola-beverages-products/>>. Acesso em 23 abril 2016.

Apêndice

Apêndice A – Classificação de países por relevância nos Inputs

País	Exportação (USD)
Germany	9,110,655,322
Brazil	7,983,493,752
USA	5,378,179,505
Italy	3,821,405,484
Mexico	2,581,231,712
India	2,028,525,943
Canada	1,813,000,187
Japan	1,810,554,216
Spain	1,664,000,735
United Kingdom	1,535,300,033
Czech Rep.	1,049,328,812
Switzerland	762,747,215
Portugal	726,701,298
Sweden	702,703,358
Denmark	612,523,191
Malaysia	578,437,933
China, Hong Kong SAR	491,934,911
Hungary	480,318,492
El Salvador	353,291,671
Lithuania	344,889,735
Ireland	331,785,927
Greece	331,022,187
Bulgaria	319,364,529
Belarus	288,736,300
Serbia	238,126,488
Australia	234,910,116
New Zealand	155,582,785
Norway	155,438,671
Paraguay	133,539,935
Mozambique	123,478,452
Chile	110,327,617
Zimbabwe	102,319,613
Estonia	101,936,963
Armenia	93,337,378
Bosnia Herzegovina	38,447,128
Latvia	34,707,784
Panama	31,845,494

TFYR of Macedonia	17,643,063
Georgia	9,257,033
Barbados	6,370,649
Bolivia (Plurinational State of)	2,351,275
Antigua and Barbuda	1,100,147
Iceland	676,666
Ethiopia	370,325
Montenegro	141,155

Apêndice B – Lista de países com planta de xarope

Country
Argentina
Brazil
Chile
China
Costa Rica
Egypt
France
India
Ireland
Japan
Mexico
Puerto Rico
Singapore
Swaziland
Uruguay
USA

Apêndice C – Classificação de países por relevância no envase

País	Exportação de xarope (USD)
USA	6,125,870,276
United Kingdom	5,305,048,423
Germany	4,624,559,072
Canada	3,769,250,640
Australia	3,673,153,546
Japan	3,075,347,889
Netherlands	2,378,087,873
France	2,101,261,915
Spain	2,047,460,017
China	1,924,697,745
Russia	1,893,029,312
Malaysia	1,889,307,673
Italy	1,878,013,792
Norway	1,838,307,216
Mexico	1,684,075,509
South Korea	1,678,359,885
Belgium	1,382,917,050
Sweden	1,328,429,343
Switzerland	1,274,465,796
Thailand	1,272,711,187
New Zealand	1,080,497,928
Taiwan	1,039,913,257
Saudi Arabia	1,023,894,068
Austria	982,158,932
Czech Rep.	979,473,707
Indonesia	978,645,640
Philippines	969,648,427
Poland	961,380,732
Denmark	942,527,075
United Arab Emirates	935,132,001
Singapore	897,905,033
Brazil	850,619,075
Turkey	829,835,969
Hungary	813,087,499
Vietnam	795,071,211
Greece	641,032,889

Finland	640,512,364
Ukraine	560,693,460
Portugal	560,043,743
Peru	553,213,190
Guatemala	482,774,391
Algeria	441,960,471
Israel	436,989,000
Belarus	425,138,500
Chile	418,036,459
Romania	411,679,768
Ireland	409,806,809
Colombia	400,886,714
Kazakhstan	386,140,952
Lithuania	356,954,109
Panama	355,251,097
South Africa	354,965,087
Slovakia	345,496,185
El Salvador	336,701,475
Ecuador	316,488,715
EGYPT	304,706,114
Jordan	301,732,137
Paraguay	255,000,314
Kuwait	254,523,793
Bolivia	252,104,449
Serbia	245,256,178
Bulgaria	243,338,873
Argentina	240,944,091
Dominican Rep.	235,109,337
Slovenia	229,170,418
Croatia	227,118,216
Bosnia Herzegovina	223,574,854
Nigeria	218,560,417
Venezuela	215,146,698
Lebanon	214,135,260
India	180,114,183
Latvia	177,752,646
Estonia	170,937,364
YEMEN	152,432,089
Jamaica	139,203,345
Nicaragua	133,517,608
Costa Rica	127,721,982

Uruguay	126,125,809
Morocco	123,074,833
TFYR of Macedonia	114,100,768
Pakistan	113,632,239
Ethiopia	109,113,270
Iceland	103,874,285
Cyprus	89,436,004
Georgia	87,481,223
Nepal	80,645,591
Bahrain	80,254,676
Oman	78,543,012
Moldova	78,121,948
Mongolia	76,658,742
Luxembourg	68,858,906
Cambodia	66,761,991
Qatar	66,016,897
Zimbabwe	65,692,373
Sri Lanka	65,499,547
SENEGAL	61,534,731
IVORY COAST	58,293,368
MAURITIUS	57,269,831
Montenegro	56,493,601
Barbados	54,372,255
Tunisia	51,187,671
Palestinian Territories	50,754,333
Kenya	46,222,435
Malta	40,877,420
Armenia	38,579,256
Mozambique	38,490,784
Suriname	36,886,063
Albania	35,473,261
Ghana	35,276,525
Burkina Faso	30,772,513
French Polynesia	30,353,914
Zambia	30,228,882
Botswana	29,556,279
Namibia	29,145,286
Cameroon	26,298,156
Azerbaijan	25,776,433
Brunei Darussalam	23,791,519
Kyrgyzstan	23,336,022

Antigua and Barbuda	20,329,704
CONGO	17,858,187
RWANDA	17,364,990
Uganda	15,752,344
Fiji	15,172,865
Guyana	14,170,010
Malawi	11,523,718
Cabo Verde	10,465,229
NIGER	8,959,212
Central African Rep.	6,879,274
Burundi	6,022,259
MADAGASCAR	5,455,847
Benin	5,387,161
REPUBLIC OF GUINEA	5,319,069
TOGO	4,252,767
Mauritania	1,659,075
Tonga	776,393
Sao Tome and Principe	565,180
Micronesia	483,417
Gambia	432,265
COMOROS	230,320
Afghanistan	
Angola	
Bangladesh	
Chad	
DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO	
DJIBOUTI	
Equatorial Guinea	
ERITREA	
GABON	
Guinea Bissau	
Iran	
Iraq	
Laos	
Lesotho	
Liberia	
LIBYA	
MALI	
Monaco	
Myanmar	
Papua New Guinea	

Puerto Rico	
SEYCHELLES	
Sierra Leoa	
SOMALIA	
SOUTH SUDAN	
SUDAN	
Swaziland	
Tajikistan	
Tanzania	
Trinidad and Tobago	
Turkmenistan	
Uzbekistan	

Apêndice D – Classificação de países por relevância em distribuição e vendas

País	Consumo (mi litros)
USA	48,761.90
Mexico	15,952.50
Brazil	15,638.20
China	13,102.50
Germany	7,739.90
Argentina	6,342.70
United Kingdom	4,937.20
India	4,577.70
Philippines	4,408.10
Japan	4,395.60
Russia	4,323.30
South Africa	4,032.40
Spain	3,398.00
Turkey	3,360.80
Colombia	3,171.70
Canada	2,937.50
Saudi Arabia	2,879.10
France	2,798.50
Thailand	2,797.80
Iran	2,546.50
Chile	2,520.50
Italy	2,467.20
Poland	2,184.80
Egypt	2,058.70
Australia	2,005.40
Nigeria	1,932.30
Venezuela	1,755.10
Peru	1,749.80
South Korea	1,457.30
Guatemala	1,362.40
Belgium	1,216.80
Ukraine	1,206.90
Netherlands	1,158.40
Indonesia	1,034.50
Romania	1,003.00
Ecuador	1,002.30

Algeria	995.70
Bolivia	980.00
Morocco	796.40
Dominican Republic	780.50
Israel	655.10
Sweden	611.40
Switzerland	583.70
Austria	573.40
Czech Republic	566.60
Malaysia	540.90
Hungary	496.90
Bulgaria	495.80
Norway	482.40
Denmark	436.60
Cameroon	435.90
Greece	427.40
Kenya	409.00
Serbia	396.20
New Zealand	387.90
Ireland	375.10
United Arab Emirates	358.70
Portugal	353.10
Belarus	349.60
Uruguay	339.40
Slovakia	336.40
Taiwan	334.30
Costa Rica	331.60
Tunisia	290.00
Finland	289.40
Hong Kong, China	209.10
Croatia	195.30
Singapore	144.40
Bosnia-Herzegovina	110.50
Lithuania	86.40
Syria	
Afghanistan	
Angola	
Armenia	
Azerbaijan	
Bahrain	
Bangladesh	

Benin	
Botswana	
Brunei	
Burkina Faso	
Burundi	
Cabo Verde	
Cambodia	
Central African Republic	
Chad	
COMOROS	
CONGO	
Cyprus	
DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO	
DJIBOUTI	
El Salvador	
Equatorial Guinea	
ERITREA	
Estonia	
Ethiopia	
Fiji	
French Polynesia	
GABON	
Gambia	
Georgia	
Ghana	
Guinea-Bissau	
Guyana	
Iraq	
IVORY COAST	
Jamaica	
Jordan	
Kazakhstan	
Kuwait	
Kyrgyzstan	
Laos	
Latvia	
Lebanon	
Lesotho	
Liberia	
LIBYA	
Luxembourg	

MADAGASCAR	
Malawi	
MALI	
Mauritania	
MAURITIUS	
Micronesia	
Moldova	
Monaco	
Montenegro	
Mozambique	
Myanmar	
Namibia	
Nepal	
Nicaragua	
NIGER	
Oman	
Pakistan	
Palestinian Territories	
Panama	
Papua New Guinea	
Puerto Rico	
Qatar	
REPUBLIC OF GUINEA	
RWANDA	
Sao Tome e Principe	
SENEGAL	
SEYCHELLES	
Sierra Leoa	
Slovenia	
SOMALIA	
SOUTH SUDAN	
Sri Lanka	
SUDAN	
Suriname	
Swaziland	
Tajikistan	
Tanzania	
TFYR of Macedonia	
TOGO	
Tonga	
Trinidad and Tobago	

Turkmenistan	
Uganda	
Vietnam	
YEMEN	
Zambia	
Zimbabwe	
Iceland	
Malta	
Antigua and Barbuda	
Paraguay	
Barbados	
Albania	
Uzbekistan	
Mongolia	

Apêndice E – Lista de países com logística reversa

País
Argentina
Australia
Austria
Azerbaijan
Bahrain
Barbados
Belarus
Belgium
Bolivia
Bosnia Herzegovina
Brazil
Bulgaria
Canada
Chile
China
Colombia
Costa Rica
Croatia
Czech Rep.
Denmark
Dominican Republic
Ecuador
Egypt
France
Germany
Greece
Guatemala
Hungary
India
Indonesia
Ireland
Israel
Italy
Japan
Jordan
Kenya
Lithuania

Malaysia
Mexico
Namibia
Nepal
Netherlands
New Zealand
Nigeria
Norway
Palestinian Territories
Peru
Philippines
Poland
Portugal
Puerto Rico
Romania
Russia
Serbia
Singapore
Slovakia
South Africa
Spain
Swaziland
Sweden
Switzerland
Taiwan
Thailand
Turkey
Ukraine
United Arab Emirates
United Kingdom
Uruguay
USA
Venezuela
Finland

Apêndice F – Classificação final dos países

País	Elos	Categoria
Afghanistan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Albania	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Algeria	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância	Downstream (média relevância) sem logística reversa
Angola	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Antigua and Barbuda	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Argentina	Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (alta relevância)
Armenia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Australia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
Austria	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Azerbaijan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Bahrain	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Bangladesh	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Barbados	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Belarus	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Belgium	Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Benin	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Bolivia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância	Downstream (média relevância)

	Logística Reversa	
Bosnia Herzegovina	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Botswana	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Brazil	Inputs - Alta Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (alta relevância)
Brunei Darussalam	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Bulgaria	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Burkina Faso	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Burundi	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Cabo Verde	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Cambodia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Cameroon	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Média Relevância	Downstream (média relevância) sem logística reversa
Canada	Inputs - Média Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Central African Rep.	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Chad	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Chile	Inputs - Baixa Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (alta relevância)
China	Inputs - Média Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (alta relevância)
Colombia	Envase - Média Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
COMOROS	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa	Downstream (baixa

	Relevância	relevância) sem logística reversa
CONGO	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Costa Rica	Xarope Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (baixa e média relevância)
Croatia	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Cyprus	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Czech Rep.	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Denmark	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
DJIBOUTI	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Dominican Republic	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Ecuador	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Egypt	Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (alta relevância)
El Salvador	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Equatorial Guinea	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
ERITREA	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Estonia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Ethiopia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Fiji	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa

Finland	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
France	Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (alta relevância)
French Polynesia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
GABON	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Gambia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Georgia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Germany	Inputs - Alta Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Inputs e downstream (alta relevância)
Ghana	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Greece	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Guatemala	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Guinea Bissau	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Guyana	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Hungary	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Iceland	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
India	Inputs - Alta Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (alta relevância)
Indonesia	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Iran	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Alta Relevância	Downstream (alta relevância) sem logística reversa
Iraq	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa	Downstream (baixa

	Relevância	relevância) sem logística reversa
Ireland	Inputs - Média Relevância Xarope Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (média relevância)
Israel	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Italy	Inputs - Alta Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Inputs e downstream (alta relevância)
IVORY COAST	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Jamaica	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Japan	Inputs - Média Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (alta relevância)
Jordan	Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Kazakhstan	Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Kenya	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Kuwait	Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Kyrgyzstan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Laos	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Latvia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Lebanon	Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Lesotho	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Liberia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
LIBYA	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística

		reversa
Lithuania	Inputs - Média Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Luxembourg	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
MADAGASCAR	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Malawi	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Malaysia	Inputs - Média Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
MALI	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Malta	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Mauritania	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
MAURITIUS	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Mexico	Inputs - Alta Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (alta relevância)
Micronesia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Moldova	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Monaco	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Mongolia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Montenegro	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Morocco	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Média Relevância	Downstream (média relevância) sem logística reversa
Mozambique	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa	Downstream (baixa

	Relevância Distribuição - Baixa Relevância	relevância) sem logística reversa
Myanmar	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Namibia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Nepal	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Netherlands	Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
New Zealand	Inputs - Baixa Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Nicaragua	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
NIGER	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Nigeria	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Norway	Inputs - Baixa Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Oman	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Pakistan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Palestinian Territories	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Panama	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Papua New Guinea	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Paraguay	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Peru	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Philippines	Envase - Média Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
Poland	Envase - Média Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
Portugal	Inputs - Média Relevância Envase - Média	Inputs (média relevância)

	Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	e downstream (média e alta relevância)
Puerto Rico	Xarope Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (baixa e média relevância)
Qatar	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
REPUBLIC OF GUINEA	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Romania	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Russia	Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
RWANDA	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Sao Tome and Principe	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Saudi Arabia	Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância	Downstream (alta relevância) sem logística reversa
SENEGAL	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Serbia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
SEYCHELLES	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Sierra Leoa	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Singapore	Xarope Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (baixa e média relevância)
Slovakia	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Slovenia	Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
SOMALIA	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
South Africa	Envase - Média Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
South Korea	Envase - Alta Relevância Distribuição - Média	Downstream (média

	Relevância	relevância) sem logística reversa
SOUTH SUDAN	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Spain	Inputs - Média Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Sri Lanka	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
SUDAN	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Suriname	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Swaziland	Xarope Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (baixa e média relevância)
Sweden	Inputs - Média Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Switzerland	Inputs - Média Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Syria	Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Taiwan	Envase - Alta Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Tajikistan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Tanzania	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
TFYR of Macedonia	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância Logística Reversa	Downstream (baixa relevância)
Thailand	Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
TOGO	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Tonga	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Trinidad and	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa	Downstream (baixa

Tobago	Relevância	relevância) sem logística reversa
Tunisia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Média Relevância	Downstream (média relevância) sem logística reversa
Turkey	Envase - Média Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Downstream (alta relevância)
Turkmenistan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Uganda	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Ukraine	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
United Arab Emirates	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
United Kingdom	Inputs - Média Relevância Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Inputs (média relevância) e downstream (média e alta relevância)
Uruguay	Xarope Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Produção de xarope e downstream (baixa e média relevância)
USA	Inputs - Alta Relevância Xarope Envase - Alta Relevância Distribuição - Alta Relevância Logística Reversa	Cadeia verticalizada e concentrada (alta relevância)
Uzbekistan	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Venezuela	Envase - Média Relevância Distribuição - Média Relevância Logística Reversa	Downstream (média relevância)
Vietnam	Envase - Média Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
YEMEN	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Zambia	Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa
Zimbabwe	Inputs - Baixa Relevância Envase - Baixa Relevância Distribuição - Baixa Relevância	Downstream (baixa relevância) sem logística reversa