

# Universidade Federal do Rio de Janeiro

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Departamento de Administração



**Monografia – 2009/02**

Carlos Alexandre Nascimento Spiegel    DRE: 105083672

## **Resumo**

Esse trabalho tem o objetivo de explorar dentro do composto de Marketing de uma empresa a relevância cada vez maior de ações voltadas para o Ponto de Venda, com foco tanto no estabelecimento (*Trade*) quanto no comprador (*Shopper*), através do estudo e compreensão dos processos, estruturas e estratégias da Coca-Cola, empresa que é tida como uma das grandes referências em termos de execução no mercado de bens de consumo não-duráveis.

O estudo é inicialmente embasado por pesquisas bibliográficas, tendo continuidade com uma breve introdução à história e modelo negócio da companhia, seguido por informações coletadas através de colaboradores da própria empresa, demonstrando a visão que a companhia tem hoje da importância e efetividade que a ferramenta do *Trade/Shopper Marketing* possui para a consolidação da marca de um produto e/ou corporação.

## **Abstract**

*This project has the objective to explore within the Marketing compound of a company the growing importance of actions focused at the Point of Purchase, aiming to reach both the Trade and the Shopper, through the study and understanding of processes, structures and strategies of Coca-Cola, a company considered to be one of the major references in terms of execution in the non-durable consumer goods market.*

*The study is initially grounded in bibliographic researching, continuing with a brief introduction to the company's history and business model, followed by information collected from employees of the company, demonstrating the vision that the company has today of the importance and effectiveness of the Trade/Shopper Marketing on the challenge of consolidating the brand of a product and/or corporation.*

## Sumário

1) Introdução ao conceito do Trade Marketing _____	04
2) Fundamentação Teórica _____	06
3) Coca-Cola _____	10
3.1) História da Companhia _____	10
3.2) Modelo de Negócio – Sistema de Franquias ____	13
3.3) Estrutura Organizacional no Brasil _____	17
3.4) Áreas do Shopper/Trade Marketing _____	19
3.5) Processos de Shopper/Trade Marketing _____	24
3.6) Estratégias de Invest. em Trade Marketing ____	29
4) Conclusão _____	31
5) Bibliografia _____	32

# 1) Introdução ao conceito do Trade Marketing

Ao longo das últimas décadas, a grande expansão da indústria de bens de consumo se deu de tal forma que, em determinado momento, constatou-se que a oferta de produtos pela indústria havia finalmente superado a demanda do mercado consumidor. As tradicionais mídias e ferramentas de Marketing utilizadas pelas empresas já não eram capazes de gerar por si só um aumento do consumo de seus produtos no mesmo ritmo em que crescia o número de produtos concorrentes disponíveis nas prateleiras dos pontos de venda.

Em meio a esse cenário cada vez mais competitivo, onde a guerra pela participação de mercado é travada nos mais diversos campos, surge o conceito do Trade Marketing. Essa nova ferramenta consiste em realizar esforços para garantir a melhor exposição e promoção dos produtos frente ao consumidor dentro do ponto de venda e ao mesmo tempo gerar valor para o varejista/atacadista.

De acordo com o Point of Purchase Advertising Institute, instituto voltado para o avanço das técnicas de marketing voltadas para o Varejo, 70% das decisões de compra por parte do consumidor final são feitas dentro do próprio ponto de venda, e um comprador indeciso demora em média 4 segundos para escolher um marca dentre todas as demais opções que lhe estão sendo disponibilizadas. Com base nessas informações, fica claro que é extremamente relevante e necessário que as empresas voltem cada vez mais os seus investimentos de marketing para o local aonde a compra/consumo dos seus produtos efetivamente acontece.

Com a imensa proliferação de diferentes marcas em todas as categorias do mercado de bens de consumo, para que uma empresa tenha sucesso em maximizar o potencial de comercialização dos seus produtos, torna-se fundamental entender onde, como e quando as pessoas compram, e como influenciar as ações em cada momento durante o processo de decisão de compra. E o grande desafio é poder entregar a experiência certa, para as pessoas certas no momento certo, incentivando o consumidor a escolher, comprar e recomprar a sua marca no ponto de venda.

O conceito fundamental para a elaboração das estratégias de Trade Marketing, é o estudo da aplicação dos “4 P’s” (Preço/Produto/Praça/Promoção) tomando como o universo o ponto de venda em questão. É necessário entender quais são as motivações e objetivos do varejista, de forma a elaborar planos conjuntos que satisfaçam essas necessidades e ao mesmo tempo consigam atingir o objetivo de crescimento de vendas do fabricante. Com essa relação de colaboração, foca-se então em um alvo comum a essas duas organizações, que é o consumidor que frequenta o ponto de venda do varejista para comprar e consumir o produto que o fabricante lá disponibilizou.

Esse novo conceito trouxe diversas mudanças na operação e até mesmo na estrutura organizacional das empresas fabricantes de bens de consumo. Com a crescente competitividade no mercado, hoje não é mais um diferencial que a equipe comercial do fabricante tenha apenas um profundo conhecimento sobre o mix de produtos que ela comercializa. É necessário que ela conheça o negócio do seu cliente tão bem quanto ele próprio, de modo a entender como seus produtos irão efetivamente obter resultados positivos dentro daquele ponto de venda específico, e saber dentro do seu portfólio quais são produtos mais adequados para cada tipo de ponto de venda.

Com isso, para que uma empresa maximize sua participação de mercado, torna-se fundamental uma especialização cada vez maior no atendimento aos diferentes perfis de clientes, o que requer equipes focadas para cada traçar estratégias e atender a cada um deles. Parece óbvio demais constatar que as necessidades de uma pequena padaria sejam totalmente diferentes do que as de um hipermercado com 50 caixas registradoras e 1000 metros quadrados de área de venda. Porém, inúmeras empresas ainda traçam estratégias únicas e contam com a mesma equipe comercial para atender a ambos esses clientes.

O conceito de Trade Marketing traz então a definição de um novo papel para a empresa fabricante de bens de consumos em termos comerciais. Ela não deve exercer apenas a função da venda dos produtos para o intermediário, e sim realizar a gestão completa do relacionamento com o mesmo através dos seguintes procedimentos:

- Elaboração de ações de merchandising e comunicação para melhorar a exposição dos produtos dentro das lojas.
- Implementação de promoções de vendas para alavancar o giro dos produtos e garantir um maior volume de vendas.
- Adequação de processos financeiros para assegurar a rentabilidade dos negócios.
- Otimização do o serviço logístico conforme a operação do cliente.

## **2) Fundamentação Teórica**

Para Corstjens e Corstjens (1995) o Trade Marketing é considerado um exemplo de marketing industrial ou B2B (do inglês, business to business – de empresa para empresa). A função de Trade Marketing não é totalmente nova, alguns clientes já são tidos como importantes peças para o faturamento de algumas organizações e muitas delas já desenvolveram a função do gerente de contas especiais para atendê-los. A novidade está na forma como este atendimento está sendo realizado; com ações mais técnicas e objetivos específicos de participação e rentabilidade por cliente (Kotler, 2002).

Mas antes de apresentar como funciona o Trade Marketing nas relações comerciais que fundamentam a estabilização de uma marca na cabeça e bolso do cliente, torna-se necessária à indicação de suas origens, composição e como o se tornou um pilar do marketing contemporâneo.

Como se poderá perceber, o tipo de marketing estudado surgiu de uma evolução do marketing usual, como parte de uma ferramenta de estruturação das estratégias das marcas nas aplicações para o consumidor final. Segundo Kotler, o “Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam por meio da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Desta forma, podemos perceber que o conceito de

marketing é estruturado por desejos e necessidades dos consumidores transformados em demandas por produtos e serviços que irão satisfazê-los.

Alem disso podemos também comprovar esta afirmação através das palavras de Hooley, Saunders e Piercy (2005) "... o marketing é tanto um processo gerencial (as atividades conduzidas para assegurar um melhor ajuste entre aquilo que a organização fornece e o que os compradores desejam) como uma filosofia empresarial (...) que deveria nortear a forma de trabalho de toda a organização".

Kotler (2002) ainda enfatiza que o marketing é importante tanto para a indústria como para os consumidores finais, sendo estas indústrias de bens ou serviços, de pequeno ou grande porte, que visam ou não o lucro, e tanto para agentes compradores como para vendedores. Diz também que, "um ambiente de marketing da empresa consiste em agentes e forças externas que afetam a habilidade da empresa em desenvolver e manter transações e relacionamentos bem sucedidos com os consumidores-alvo".

Podemos, assim, separar o ambiente em que a empresa está inserida em microambiente e macroambiente. No caso do último, estão inseridos os agentes que podem influenciar o rumo seguido pelo microambiente, são eles: forças político/ sociais, demográficas, tecnológicas, físicas ou econômicas. Já os agentes do microambiente, podem ser controlados e direcionados também pelas ações das empresas, pois além de compreender a própria empresa, estão inseridos neste grupo, fornecedores, intermediários do mercado e os clientes.

O gerenciamento das ações de marketing consiste em administrar os recursos da organização para tentar controlar às variáveis não-controláveis do macroambiente. Segundo Culliton, a chave para o sucesso do marketing está em: "Ter o produto certo, com o preço certo, no lugar certo, no tempo certo, com a propaganda certa; porém o segredo básico do marketing é que a dimensão do "certo" é determinada pelo consumidor (...) e a adequação de cada elemento não é determinada individualmente mas em conjunto, e sua ação interrelacionada é que resultará na reação do consumidor."

Muitos autores utilizam uma lista de variáveis ou ferramentas, e de atividades relacionadas a elas que poderiam facilitar a explicação do que compõem o marketing. Dentre eles podemos destacar as palavras de McCarthy (1996), onde o composto de marketing compreende decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Ainda segundo o próprio, podemos organizar estas variáveis em quatro grupos conhecidos como os “quatro P’s” do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Trazendo estes conceitos para o ambiente foco desta discussão, Randall (1994) utiliza os 4P’s (Produto, Preço, Promoção e Praça) do marketing mix e os aplica ao Trade Marketing:

- Produto – deve ser considerado com uma visão ampliada da marca, uma vez que a importância desta junto ao consumidor final é que determinará o nível de influência do produtor sobre o varejista.
- Preço – o preço continuará a ser um ponto crítico da negociação, e somente a importância da marca junto ao consumidor final, é que poderá diminuir um pouco a influência deste item no processo de negociação. Neste caso, também se trabalham condições de pagamento, descontos, custos e prazos.
- Promoção – a avaliação dos gastos de comunicação e promoção deve considerar as demandas e necessidades do ponto de venda. Neste caso algumas empresas costumam trabalhar o preço como fator de barganha para a promoção.
- Praça – a relação e o posicionamento junto ao mercado varejista deve ser entendido em seus aspectos mais amplos; a inter-relação entre marketing, vendas, logística, manufatura, compras e desenvolvimento de fornecedores, deve ser entendida e assimilada por toda organização.



No caso da Praça, a aplicação adequada dos canais de distribuição garantirá com que o produto chegue de maneira efetiva em todos os pontos de contato com o cliente. Segundo Rosenbloom (2002), os canais de marketing podem ser definidos como um sistema organizado de empresas e agentes desenvolvendo em conjunto todas as atividades necessárias para unir os produtores aos consumidores finais. O mesmo autor ainda propõe que, a função dos canais de marketing é, não apenas de disponibilização, mas principalmente de motivação e de facilitação do processo de compras do consumidor final e que são realizados por organizações independentes e com objetivos próprios.

Segundo Davies (1993), o Trade Marketing deve reconhecer o varejista também como um cliente que deve ter seus desejos e necessidades satisfeitas, e considerar somatória dos varejistas e atacadistas como um mercado a ser conquistado.

Ao se trabalhar com o Ponto de Venda e os processos que tornarão o produto disponível ao consumidor, a organização precisa se adaptar e organizar conforme uma série de aspectos inerentes à relação do Trade Marketing com os Canais de distribuição, são eles:

- O processo de transferência/ troca efetiva de propriedade e posse física dos produtos entre os membros do canal, fabricantes e consumidores, por meio de compra e venda;
- O fato dos membros dos canais terem contato direto e, grande parte das vezes, físico com o consumidor final, facilitando as condições de realizar promoções em massa ou individuais;
- Estes agentes negociam preços, condições de pagamento, prazos de entrega e volumes, buscando a maximização de seus resultados;
- Assumem riscos relacionados à obsolescência dos produtos, redução de demanda, falta de giro, etc, através de financiamento das vendas e aumento dos estoques;

- Possuem seus estoques e são responsáveis pelos pedidos de abastecimento dos mesmos;
- O fluxo financeiro de pagamentos tem como ponto de partida o momento da compra realizada pelos membros dos canais e não o momento da venda destes produtos ao consumidor final.

Randall (1994) defende que a aplicação dos conceitos de Trade Marketing na organização pode ser estruturada de maneira formal, contemplando as funções de vendas, marketing e produto; ou de maneira informal, estabelecendo ações de vendas, marketing e do gerenciamento de contas especiais. O autor também aponta que esta relação pode ser realizada por grupos formados por diversos setores (*business teams*) para estudar um projeto ou negócio específico, ou por gerentes de contas, responsáveis por um grupo pequeno de clientes especiais. Estas políticas seriam estabelecidas pelo grupo de trabalho, e os gerentes de contas teriam autonomia para tomar decisões táticas de acordo com as políticas estabelecidas e necessidades do cliente.

Existe sempre o risco de que ao concentrar-se demasiadamente no varejo a empresa deixe de acompanhar a evolução do comportamento do consumidor final, o que em longo prazo poderia prejudicar significativamente a competitividade da empresa produtora. Sendo assim, o Trade Marketing deve agir como uma ferramenta de relacionamento com o varejo, que garanta a efetividade das ações de propaganda e capture a intenção de compra do cliente foco no momento de sua escolha.

### **3) Coca-Cola**

#### **3.1) História da Companhia**

A Coca-Cola foi criada no ano de 1886, pelo farmacêutico John Pemberton, da cidade americana de Atlanta, e foi inicialmente intencionada para ser um remédio para dores de cabeça. A fórmula foi constituída de uma mistura líquida de cor caramelo misturada à água gasosa, elemento que na época acreditava-se possuir propriedades medicinais. O produto foi inicialmente comercializado em

uma farmácia denominada Jacob's Pharmacy e o preço de venda era de US\$ 0,05. O nome Coca-Cola e a famosa logomarca que é utilizada até hoje foram criados pelo contador de Pemberton, Frank Robinson, que desenhou a marca em sua própria caligrafia. A bebida a partir de então veio ganhando notoriedade na cidade de Atlanta, e despertou o interesse do empresário Asa Griggs Candler, que vislumbrou uma grande oportunidade de negócio, e comprou a empresa junto a Pemberton, que não tinha tanta visão empreendedora, por apenas US\$ 2.300,00.

Nas mãos de Candler, a empresa toma novos rumos, se tornando um grande negócio. Com uma grande visão estratégica e agressivos planos de marketing, o empresário consegue ampliar a cobertura do produto de forma espetacular, com promoções de incentivo ao Trade (distribuição de relógios, balanças e calendários com a marca Coca-Cola para diversas farmácias). Para conquistar novos consumidores, Candler também inicia distribuição de cupons amostras grátis do produto. Além disso, o negócio é expandido a novas cidades, com a construção de fábricas em Los Angeles , Chicago e Dallas.

Alguns anos mais tarde, Candler recebeu a proposta de um dos comerciantes que vendiam o produto para comercializar a bebida em garrafas de vidro portáteis para o consumo em casa, assim como ele fazia em seu estabelecimento. O empresário não conseguiu a grande oportunidade que existia nesse novo canal, e decidiu continuar operando da mesma forma. Em 1899, dois advogados procuraram Candler com a mesma oferta, e não conseguindo convencer o dono da empresa do potencial dessa nova estratégia comercial, adquiriram por apenas US\$ 1,00 o direito de vender Coca-Cola em garrafas de vidros em todo o território dos EUA, comprando o xarope diretamente da empresa. Nascia dessa forma o sistema de franquias, que foi fator crítico para o grande sucesso do produto e pela sua rápida expansão nos EUA e no resto do mundo, e que será explicado em seção posterior.

As novas fábricas engarrafadoras de Coca-Cola que surgiram levaram a bebida em garrafas a experimentar já nos primeiros anos um sucesso muito grande, com a rápida expansão da produção e distribuição para todo o território

dos EUA e até para alguns países da América Latina e Europa, o que acarretou também em uma grande proliferação de bebidas semelhantes. Para diferenciar o produto dos concorrentes e atestar sua autenticidade, Candler decidiu criar uma embalagem proprietária para a Coca-Cola: a famosa garrafa *Contour*, que hoje é um dos grandes símbolos da companhia.

No ano de 1918, a companhia é comprada pela família Woodruff, e cinco anos depois, Robert Woodruff assume a presidência, posto que ocupou durante 60 anos. Robert Woodruff foi, sem dúvida, o grande responsável pela grande expansão internacional e pela consolidação da empresa como líder de mercado nos EUA e no mundo. Com campanhas inovadoras, como o patrocínio da equipe olímpica dos EUA nos Jogos de Amsterdã, a comercialização do produto em caixas com 6 garrafas (six-pack) e instalação de abridores de garrafa em milhares de casas nos EUA, a Coca-Cola ampliar nas décadas de 20 e 30 sua distribuição e conhecimento de marca a patamares muito elevados. Porém, a jogada que levaria a empresa à forte expansão internacional e liderança mundial se iniciou junto com a entrada dos EUA na Segunda Guerra Mundial. Woodruff determinou que em qualquer lugar do mundo aonde houvessem tropas americanas, os soldados poderiam comprar uma garrafa de Coca-Cola por US\$ 0,05, não importando o que isso custasse à companhia, e com isso, o número de fábricas ao redor do mundo cresceu de forma exponencial, e a Coca-Cola se fez presente em inúmeros países. Foi dessa forma inclusive que a empresa iniciou sua operação no Brasil, na cidade de Recife, que era parada do chamado “Corredor da Vitória”, no qual navios americanos paravam a caminho da guerra na Europa. Mais tarde, a primeira fábrica do país seria instalada no Rio de Janeiro.

Os próximos anos foram marcados pela expansão do portfólio da companhia, com o lançamento de novas marcas (Sprite, Fresca, Tab), e posteriormente, com a chegada de Roberto Goizueta à presidência, a mudanças muito significativas. Goizueta decidiu por organizar o mercado dos Estados Unidos (que contava com inúmeros fabricantes, o que trazia uma imensa complexidade ao negócio) em uma só empresa, a Coca-Cola Enterprises, que é hoje o maior engarrafador de Coca-Cola no Mundo. Ele foi o responsável pelo lançamento da Diet Coke, um sucesso estrondoso, e também por uma polêmica

decisão: de mudar a fórmula da Coca-Cola após 99 anos inalterados. Com a insatisfação dos consumidores e perda de uma parcela do mercado para a concorrência, a fórmula antiga retornou ao mercado sob o nome da Coca-Cola Classic, que posteriormente conseguiu obter boa recuperação.

Com sua longa história de sucesso, a Coca-Cola é uma companhia líder no mercado de refrigerantes no mundo, com operação em mais de 200 países (sendo líder na maioria deles). Hoje em dia, liderada por Muhtar Kent, é uma companhia que diversifica cada vez mais seu portfólio para novas categorias de bebidas, como Sucos, Águas (Mineirais e Saborizadas), Energéticos, Lácteos, Chás, Isotônicos e outros, além de ser reconhecida mundialmente pela sua preocupação com sustentabilidade, com programas como o de redução de consumo de águas no processo produtivo e de desenvolvimento nas comunidades e do meio-ambiente.

### **3.2) Modelo de Negócio – Sistema de Franquias**

A Coca-Cola começou a ser comercializada em farmácias, sendo posteriormente expandida para outros canais. Cada ponto de venda comprava o xarope concentrado da The Coca-Cola Company (TCCC) e misturava com água gaseificada em um equipamento conhecido como “Fonte”, para que a bebida fosse consumida *in loco*.

O dono de uma loja de doces no Mississippi se impressionou com as vendas da bebida e decidiu começar a disponibilizar o produto engarrafado em sua loja. Com o sucesso que obteve com sua idéia, o comerciante apresentou uma proposta ao dono da TCCC, Asa Griggs Candler, que não acreditou no potencial do novo negócio e decidiu continuar a focar nas fontes. Posteriormente, três advogados do Tennessee que acreditavam que poderiam construir um negócio em torno do engarrafamento de Coca-Cola, procuraram Candler para tentar explorar essa oportunidade, mas como o empresário continuava incrédulo com o potencial de venda do produto em garrafas, concedeu a eles os direitos exclusivos para engarrafar Coca-Cola em todo o território dos Estados Unidos por apenas um dólar.

Os três engarrafadores pioneiros dividiram o país em territórios de distribuição (franquias), dentro do qual um franqueado tinha direito exclusivo de engarrafar o xarope concentrado fornecido pela TCCC e de comercializar a Coca-Cola. Tais territórios tinham a extensão equivalente à distância que uma carroça poderia percorrer durante um dia a partir de um ponto central (a fábrica), para que os produtos conseguissem chegar aos pontos de venda sem que sofressem alterações em sua qualidade durante o transporte. Essas franquias foram vendidas a empresas locais, muitas delas familiares, e algumas delas só operavam durante os meses de verão, na qual a demanda pelo produto crescia. Dessa forma, a expansão por todo o território norte-americano se deu de forma surpreendentemente rápida e com uma força incontestável.

Percebendo o grande potencial desse modelo de negócio, acaso, a The Coca-Cola Company, detentora da marca e da produção do concentrado, decidiu replicar o sistema de franquias para o mundo inteiro, expandindo principalmente para a Europa e Norte da África no período da Segunda Guerra Mundial, por conta da presença dos soldados americanos na região (inclusive para o Brasil, também no mesmo período), e posteriormente para o resto do mundo, estando presente hoje em mais de 200 países.

Com a crescente tendência de uma economia cada vez mais globalizada e de concentração das vendas nas mãos de grandes cadeias de varejistas, tanto no ramo do Auto-Serviço (como Wal-Mart, Carrefour, etc.) quanto no do consumo imediato (ex.: McDonald's), o Sistema Coca-Cola se viu diante de um grande desafio para melhor atender a clientes cada vez mais poderosos e exigentes. Para isso, a TCCC investiu na consolidação de seus fabricantes, ação simbolizada principalmente na compra e fusão da grande maioria dos engarrafadores dos EUA em uma só empresa, a Coca-Cola Enterprises (CCE), que hoje é o maior engarrafador de Coca-Cola no mundo. Hoje, ainda existem franqueados de todos os portes, mas grande parte do negócio está concentrada nas mãos de grandes fabricantes, como a CCE (46 Estados dos EUA, Canada e Europa), a FEMSA (México, América Central, e América do Sul, inclusive Brasil, nos estados de SP, MG e MS), a Hellenic (Europa), a Amatil (Pacífico) e a Andina (Chile, Argentina e Brasil, nos estados do RJ e ES).

Sem sombra de dúvidas, o sistema de franquias contribuiu de forma decisiva para a expansão e consolidação da marca como líder de mercado nos Estados Unidos e no Mundo. A operação através de empresários locais permite um maior conhecimento sobre as especificidades e peculiaridades de cada região, o que facilita a penetração do produto em todas as localidades e a maximização do potencial de cada mercado. Um grande exemplo disso é a atual operação brasileira, que é dividida em 67 franquias operadas por 16 diferentes fabricantes, e em todas essas 67 franquias a Coca-Cola é líder absoluta dentro do mercado de refrigerantes, sempre com participação maior do que 50%, chegando até 80% em algumas regiões. Além disso, o modelo possibilitou que a marca se expandisse rapidamente sem que a TCCC precisasse realizar investimentos em unidades fabris, o que fica a cargo dos franqueados. A companhia se preocupa apenas com a produção do concentrado, com a criação de novos produtos e tecnologias e com a gestão das marcas, realizando investimentos para o fortalecimento global das mesmas e dividindo os investimentos locais com os fabricantes.

Apesar disso, tal modelo pode apresentar uma série de pontos negativos, dentre eles, o principal seria a descentralização de decisões. Apesar de a TCCC possuir diversos instrumentos contratuais que obrigam os fabricantes a acatarem uma série de direcionamentos e deter também uma grande influência por ser detentora da marca e de parte dos investimentos de marketing locais, cada franqueado tem uma grande autonomia sobre o negócio dentro de sua franquia, ainda mais em se tratando de um fabricante de grande porte responsável por importantes franquias, que conseqüentemente detém grande poder. Os fabricantes podem, por exemplo, decidir por realizar ou não investimentos em capacidade produtiva, campanhas de marketing ou até mesmo lançamentos de novos produtos e/ou embalagens.

### **Modelo de Produção e Distribuição no Brasil**

A Coca-Cola hoje atua no Brasil com duas formas diferenciadas de fabricação de seus produtos:

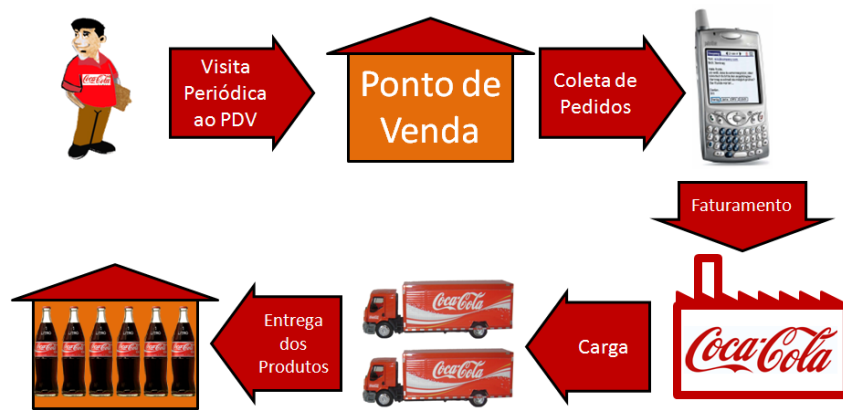
Refrigerantes: Para esses produtos, que correspondem a cerca de 97% do volume de vendas da companhia no Brasil, a produção é dividida em duas etapas:

- 1) A produção do Concentrado (xarope) dos produtos é realizada na Fábrica de Concentrados, localizada em Manaus (AM) e vendida para os Fabricantes autorizados por um preço correspondente a um percentual da Receita de Vendas de cada um deles no mês anterior.
- 2) Após o recebimento do concentrado, o fabricante realiza a mistura do mesmo com água gaseificada e engarrafa o líquido nas diferentes embalagens existentes (Lata, PET Não-Retornável, PET Retornável, Vidro Retornável e Vidro Não-Retornável). No caso dos retornáveis, há todo um processo de lavagem dos vasilhames antes da reutilização.

Novas Bebidas: Os novos produtos integrantes do portfólio da Coca-Cola (Sucos, Energéticos, Chás, Achocolatados, Isotônicos e Águas) ainda correspondem a um percentual relativamente baixo no volume de vendas da companhia no Brasil (cerca de 3%), conseqüentemente não possuem escala suficiente para terem uma linha de produção dedicada em cada uma das fábricas. Portanto, esses produtos são industrializados em determinadas localidades (Linhares-ES, Americana-SP e Fabricantes definidos como Centros Produtores – Ipiranga e Sorocaba), e direcionados para os demais fabricantes regionais, tendo o custo total do frete rateado conforme a participação de volume de cada franqueado dentro do total, de modo a não beneficiar ou prejudicar nenhum deles.

Após a industrialização, os fabricantes distribuem os produtos aos pontos de vendas através do processo da pré-venda, no qual um vendedor da companhia visita periodicamente pontos de vendas em roteiros pré-definidos para coletar os pedidos, que são faturados e entregues no dia seguinte nos estabelecimentos por uma grande frota terceirizada, também seguindo roteiros pré-estabelecidos.





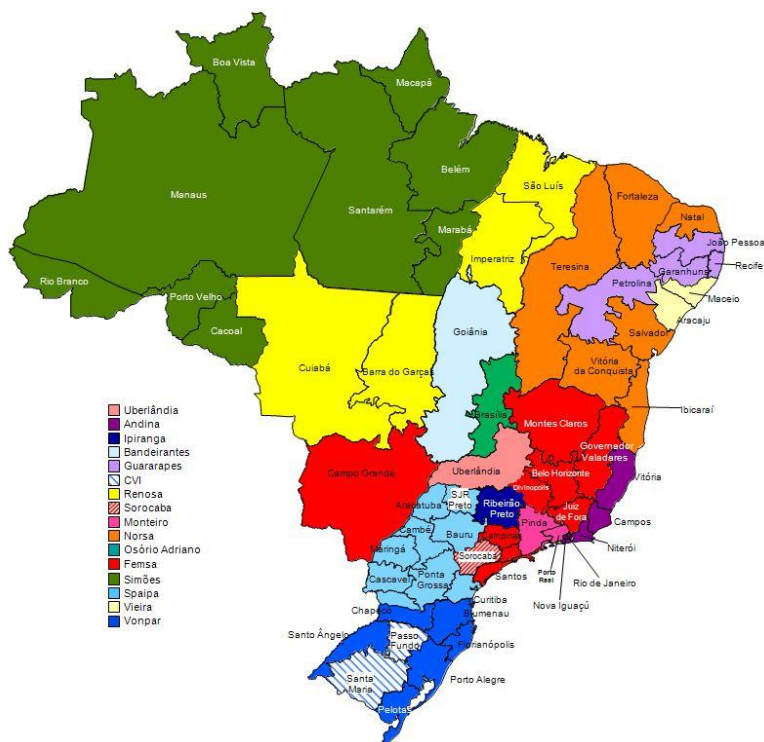
Com essa estrutura, a empresa consegue atender todo e qualquer estabelecimento com cadastro regular de CNPJ, desde grandes supermercados a pequenos botequins. Como a venda de bebidas se estende à canais ainda mais capilares, como por exemplo vendedores ambulantes e quiosques, a Coca-Cola se faz presente utilizando-se de depósitos e distribuidores de bebidas.

Graças à força da sua principal marca, a Coca-Cola está presente em praticamente todos os pontos de venda de bebidas no Brasil, seja de forma direta (pelo atendimento da força de vendas dos fabricantes) ou indireta (fornecimento de atacadistas ou depósitos de bebidas), com exceção dos estabelecimentos que possuem contratos de exclusividade com concorrentes ou em localidades muito remotas, nas quais a operação não seria rentável. Por esse motivo, a empresa é reconhecida por todo o mercado como referência em distribuição e eficiência logística.

### 3.3) Estrutura Organizacional no Brasil

A operação brasileira da Coca-Cola atualmente conta com 16 grupos de fabricantes que operam 38 fábricas e 141 linhas de produção. Todos esses fabricantes são franqueados pela subsidiária da The Coca-Cola Company no Brasil, a Coca-Cola Indústrias Ltda. (CCIL). Anualmente no país são consumidos 10 bilhões de litros do produto tradicional, transportados por uma frota que conta com mais de 6.000 veículos. Nesse patamar é considerada a terceira maior operação da empresa no mundo, gerando 34 mil empregos diretos e mais de 310 mil indiretos, atendendo a cerca de 1.000.000 de pontos-de-venda.

O papel da CCIL é gerenciar as marcas, desenvolver novos produtos e tecnologias, criar sinergias entre os fabricantes e principalmente produzir o concentrado das bebidas. Os fabricantes autorizados têm um contrato através do qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da CCIL, observando o rigoroso padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da empresa. A distribuição e comercialização desses produtos funciona em um esquema com 66 franquias territoriais, conforme mapa a seguir.



A CCIL atualmente conta com cerca de 700 funcionários e empregados distribuídos em suas 6 unidades: Matriz (Rio de Janeiro), Escritórios Regionais (São Paulo, Porto Alegre, Brasília e Fortaleza) e Fábrica de Concentrados (Manaus). Além disso, todos os 16 fabricantes têm estruturas separadas.

A estrutura organizacional é dividida em 15 diretorias:

- Operações e Liderança Comercial
- Unidade de Franquias Leste (Regional dos fabricantes Andina, Ipiranga, Monteiro e Uberlândia) – Rio de Janeiro

- Unidade de Franquias Centro (Regional dos fabricantes Femsas, Remil e Sorocaba) – São Paulo
- Unidade de Franquias Sul (Regional dos fabricantes Spaipa, Vonpar e CVI) – Porto Alegre
- Unidade de Franquias Norte (Regional dos fabricantes Guararapes, Norsa, Vieira, Bandeirantes, Brasal, Renosa e Simões) – Brasília e Fortaleza
- Marketing
- Novas Bebidas
- Planejamento e Pesquisa
- Finanças, TI e Administrativo
- Técnica e Logística
- Comunicação e Sustentabilidade
- Assuntos Governamentais – Brasília
- Recursos Humanos
- Jurídico
- Fábrica de Concentrados – Manaus

### 3.4) Áreas do Shopper/Trade Marketing

A Coca-Cola é uma empresa que é referência no Brasil e no Mundo na área de Shopper/Trade Marketing, certamente impulsionada pela grande força da sua marca, mas também pelo grande foco que a empresa empreende nessa área. Para isso, anualmente a companhia realiza investimentos colossais em materiais e equipamentos, além de estudos e pesquisas em busca de novos insights de como deveriam ser as formas de negociação com os canais de distribuição e a melhor maneira de investir em uma comunicação efetiva com o comprador,

facilitando a tomada de decisão com a alavancagem dos produtos da companhia, uma melhor experiência de compra, e conseqüentemente um melhor posicionamento das marcas na cabeça dos consumidores.

Uma das grandes vantagens competitivas que a Coca-Cola possui em relação a concorrentes e até a outras empresas é o claro posicionamento da empresa que difere o indivíduo que está comprando o produto no ponto de venda do indivíduo que efetivamente consome o produto. Por exemplo, na maioria das vezes, as mães executam o papel de comprador para abastecer o lar, mas na realidade os consumidores desses produtos poderão ser elas, os maridos ou os filhos. Ou seja, nem sempre a mesma abordagem de uma campanha de mídia na televisão funcionará de uma forma efetiva dentro do ponto de venda, já que o target do produto não é a mesma pessoa que está efetuando a compra. Por mais óbvia que seja, a constatação de que comprador não é consumidor parece ainda distante da compreensão de muitas empresas. Entender os diferentes papéis no processo de compra e consumo é passo essencial para sair da esfera meramente tática de ativação no ponto de venda e entrar no universo estratégico do shopper marketing, como a Coca-Cola consegue efetivamente atuar.

Dentro da CCIL, existem duas áreas que são diretamente responsáveis pelo pelas elaboração e implementação dos processos de Shopper/Trade Marketing: a área de Shopper Marketing, que fica dentro da diretoria de Operações e Liderança Comercial; e as quatro Unidades de Franquia, (além das áreas de Shopper/Trade dos Fabricantes, que são as responsáveis por executar essas estratégias junto às equipes comerciais). Abaixo serão detalhados os papéis de cada uma das áreas.

### **Shopper Marketing**

A área é dividida em 4 gerências. Três delas, que são gerências de canais, são responsáveis por realizar as estratégias diretamente voltadas para o *shopper* que estejam alinhadas com o que a Diretoria de Marketing definiu como estratégia para cada marca, liderando processos para cada um dos agrupamentos de canais que a empresa subdividiu. Uma delas, criada recentemente, objetiva a criação de estratégias diretamente voltadas para o *trade*, entendendo as suas necessidades

para dessa forma conseguir estabelecer um melhor relacionamento entre os comerciantes e a companhia. Para um melhor entendimento de como a empresa traça as estratégias de shopper/trade marketing, devemos primeiramente entender como a empresa classifica seus canais de distribuição:

### **Supermercados:**

O canal de Supermercados pode ser definido como um estabelecimento de grande porte aonde o *Shopper* efetua suas compras sem a ajuda de um atendente e sem a presença de um balcão de atendimento. Estes podem ser separados pela quantidade de caixas de pagamento (*checkouts*), onde fica evidente o tamanho do ponto de venda. É o canal mais importante em volume para a Coca-Cola, pois devido a sua abrangência, leva uma grande quantidade de produtos a maioria dos lares do Brasil.

Quando falamos sobre Super/Hipermercados, encontramos uma abordagem muito específica da empresa com o *trade*, já que nestes casos as negociações são realizadas com grandes redes varejistas e atacadistas, onde todo o lucro está concentrado em um altíssimo volume de vendas, com uma margem muito baixa e um giro muito alto. Nesses canais, é possível trabalhar com um amplo mix de produtos, por conta da maior estrutura que o mesmo proporciona, mas como o público consumidor do mesmo normalmente busca a compra de produtos para abastecimento dos lares, é priorizada a oferta das embalagens familiares ou de consumo futuro, ou seja, as que possuem maior quantidade do produto, tendo como embalagem principal a PET 2L. A estratégia para tal agrupamento está muito focada na comunicação com o consumidor e em promoções atreladas ao valor dos produtos, seja em redução de preços, ou incentivos para compras (descontos por mililitro, brindes e concursos culturais).

### **Consumo Futuro:**

São canais de menor porte, mas cuja motivação de compra de seus freqüentadores também é voltada para o abastecimento do Lar, por conta disso o foco também é nas embalagens familiares. Fazem parte desse agrupamento os

Minimercados, mercearias e padarias (esse caso específico é um canal de consumo híbrido, pois nele há a compra para a casa e também há consumo de alimentos e bebidas *in loco*). Tais canais possuem um perfil de comprador que busca agilidade em suas compras, compram com regularidade e em pequenas quantidades/variedades de produtos, de forma a atender a necessidades específicas. Na grande maioria dos casos o comprador reside próximo ao ponto de venda e procura comprar apenas o que poderá carregar p/ sua residência. Sendo assim, o comerciante procura não manter um alto estoque de cada produto e apenas adquirir aqueles que possuem um maior giro. Além disso, se compararmos com estabelecimentos maiores, existem poucas promoções e a margem do canal é maior.

### **Consumo Imediato:**

Os pontos de venda que fazem parte desse agrupamento são Bares, Restaurantes, Lanchonetes, Padarias (que como já falado anteriormente, é um canal híbrido), dentre outros. Os mesmos são caracterizados pelo perfil de compra ligado ao consumo imediato dos produtos em quase 100% dos casos, e com isso, tende a priorizar as embalagens individuais (até 600ml), que por sua vez são consideradas as mais rentáveis dentro do portfólio de produtos da Coca-Cola. Durante o consumo, o cliente tende a permanecer no local da compra, sob influência de todos os equipamentos e materiais de comunicação presentes no local, o que pode favorecer ao estabelecimento de uma marca.

Por conta da forte presença de bebidas alcoólicas nesses canais, principalmente de Cerveja, um dos grandes problemas enfrentados pela Coca-Cola é a dominância da sua maior concorrente no Brasil, a Ambev, que por ser fabricante das principais marcas brasileiras de Cerveja (Antarctica, Brahma, Skol, Bohemia), portanto líder absoluta desse mercado no país (com cerca de 70% de participação) utiliza a força das suas marcas de cerveja como facilitadoras na negociação com os pontos de venda das suas marcas de bebidas não-alcoólicas, das quais devemos destacar Pepsi, Guaraná Antarctica, Sukita, H2Oh, Gatorade, dentre outras. Por sua vez, os fabricantes do Sistema Coca-Cola também distribuem as marcas de cerveja Sol, Kaiser, Bavaria e Heineken, licenciada pela

FEMSA Cerveja e Heineken, mas em operações totalmente independentes da CCIL, que segue o direcionamento Global da TCCC de possuir um portfólio que possa ser consumido por toda a família, portanto, apenas constituído de bebidas não-alcoólicas.

### **Unidades de Franquia**

Estas áreas são as responsáveis dentro da CCIL por gerenciar, controlar e auxiliar no desenvolvimento dos mercados dos fabricantes que produzem e distribuem as bebidas da companhia dentro das franquias delimitadas para cada uma das Unidades. Elas tem por objetivo garantir a performance de volume, de participação de mercado e de produtividade de cada um dos fabricantes das respectivas unidades, resultados pelos quais as mesmas possuem metas anuais definidas. Para atingir esse objetivo, as unidades de franquia desenvolvem as seguintes atividades:

- Negociação com os fabricantes para a realização de atividades regionais de mercado que auxiliem no atingimento das metas, baseando-se nas estratégias da Companhia, mas procurando sempre adaptá-la da melhor forma possível à realidade de cada mercado.

- Exercício de influência sobre os fabricantes para que os mesmo sigam as estratégias da Companhia a constantemente invistam em Marketing, capacidade tecnológica e produtiva e recursos humanos.

- Trazer boas práticas de outros mercados para implementação nos fabricantes da sua Unidade, assim como dividir com a Companhia e demais Unidades as boas práticas e atividades realizadas nos seus fabricantes.

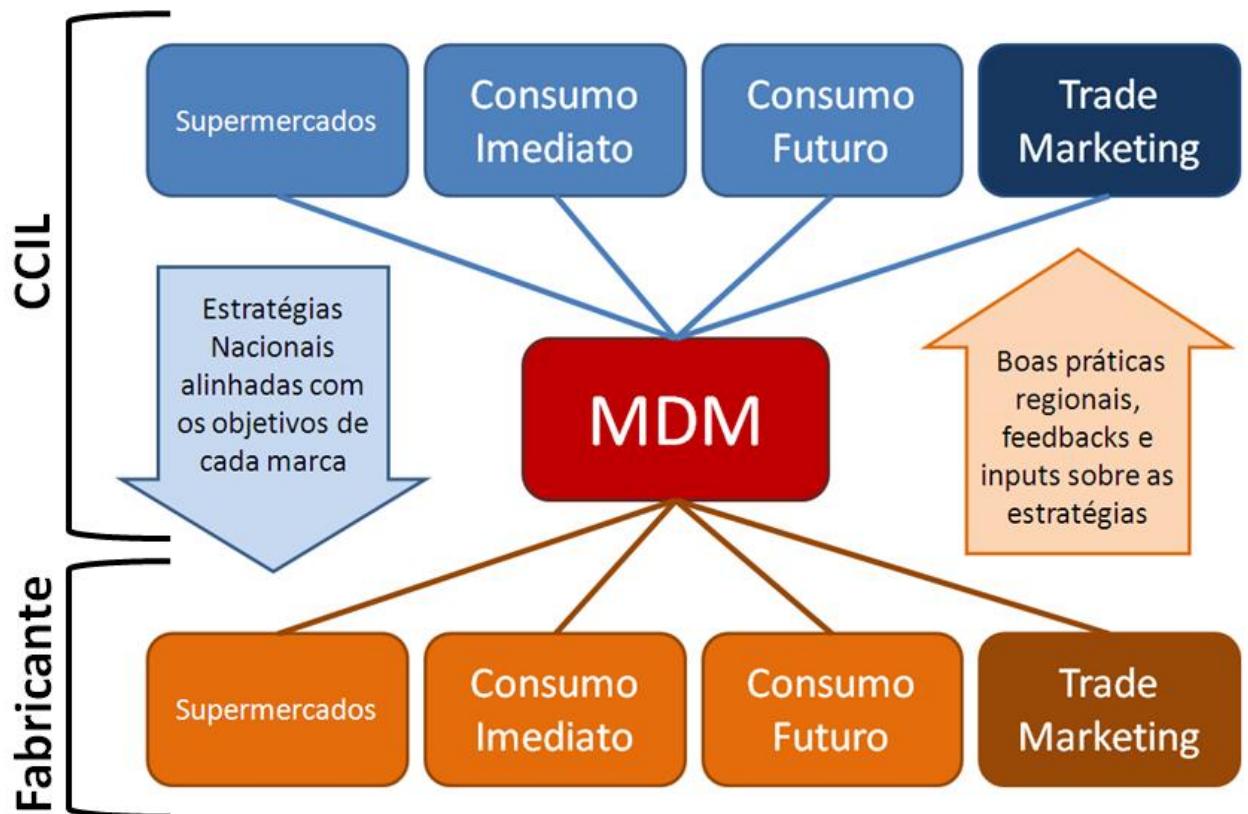
Com objetivos tão amplos concentrados em uma só área, a mesma é composta por profissionais de diversas especialidades: Marketing, Trade Marketing, Planejamento Estratégico, Logística e Produção. Tendo toda essa amplitude, a área funciona como se fosse uma “pequena empresa dentro da empresa” destinada a dar suporte aos fabricantes em diferentes escopos.

A figura responsável dentro das Unidades de Franquia por Shopper/Trade Marketing, é a do *Market Development Manager* (MDM, ou Gerente de Desenvolvimento de Mercado). A função do MDM é realizar a interface entre as áreas de Shopper/Trade Marketing da CCIL e dos fabricantes, trazendo as estratégias da companhia definidas pela área de Shopper Marketing para os fabricantes, adaptando as mesmas para as realidades de cada região e também contribuindo para a formação delas junto a área de Shopper Marketing com os conhecimentos trazidos de cada mercado. Como temos fabricantes de tamanhos muito diversos, temos MDM's que são responsáveis por diversos fabricantes ao mesmo tempo (por exemplo, na Unidade Leste, há um MDM que trabalha simultaneamente com Ipiranga, Monteiro e Uberlândia) e em casos de fabricantes grandes, podemos ter mais de um MDM para apenas um fabricante, como por exemplo, na Unidade Centro temos 3 MDM's apenas para gerenciar o relacionamento com a FEMSA, que por ser o maior fabricante do Brasil, tem cria demanda para que exista um Gerente para Supermercados, um para Consumo Imediato e um para Consumo Futuro.

### 3.5) Processos do Shopper/Trade Marketing

O processo de formação, maturação e implementação das estratégias de Shopper/Trade Marketing dentro do Sistema Coca-Cola pode ser definido pelo seguinte fluxograma:





Como já foi mencionado anteriormente, existem 3 gerências de canais, que trabalham de forma similar, porém cada uma com o objetivo definido para atender a seus canais específicos; e uma gerência voltada para o *trade*, que foi criada recentemente. A seguir serão esclarecidas quais são exatamente as atividades relacionadas à área de Shopper Marketing dentro da CCIL para o desenvolvimento das estratégias dentro dos canais de distribuição.

## Canais

O início do processo de definição das estratégias começa com profundos estudos para que seja possível compreender de forma efetiva todos os motivos que impulsionam o consumo de bebidas. São vários os motivadores, desde fatores macroeconômicos, sociais, climáticos, ou momentos que ocorrem no dia-a-dia das pessoas que as levam a quererem consumir um refrigerante, ou um suco, ou uma água.



Com todos esses bens definidos, os mesmos são devidamente expostos aos 16 fabricantes (que irão comprá-los e colocá-los no mercado), através dos MDM's, por um processo denominado de Oferecimento.

Os Oferecimentos Nacionais ocorrem trimestralmente, e são feitos para que as compras de materiais e equipamentos sejam realizadas em uma grande escala que proporcione redução de custos, evitando assim que cada fabricante produza seus materiais localmente a custos muito mais elevados. Nesse processo é utilizada uma ferramenta muito interessante, denominada Canal Coca-Cola, na qual os fabricantes colocam os pedidos de materiais, conseguem ver fotos e funcionalidades de cada um deles, e ainda disponibilizam de fóruns para poderem expressar as suas opiniões sobre os mesmos, recomendar fornecedores, etc. Com todos os pedidos de cada fabricante consolidados, a área então coordena junto ao departamento de Compras toda a aquisição desses bens junto aos fornecedores. A seguir podemos verificar exemplos de materiais que foram desenvolvidos pela área.



Uma atividade de extrema importância que é liderada pelas áreas de canais é a de definição das ações de valor ao consumidor (ou ações promocionais). Reconhecidamente essa é uma ferramenta de extrema importância para a criação de conexão da marca com os consumidores, e é largamente utilizada por empresas de diversos segmentos. A área no caso é responsável tanto pela definição do calendário dessas atividades, realizando as mesmas em momentos estratégicos para cada marca, assim como pela escolha dos brindes utilizados (que também são disponibilizados aos fabricantes junto

com os demais materiais de comunicação e equipamentos nos processos de Oferecimento). Abaixo podemos verificar um exemplo de atividade de valor do suco infantil Del Valle Kapo, que foi realizada no período de Volta às Aulas, considerado estratégico para a marca.



Outro processo muito relevante que é realizado pelas áreas de Canais é o dos chamados Concursos de Merchandising. Tal concurso é uma ferramenta que a área utiliza auxiliar os MDM's a incentivar os fabricantes a realizarem uma execução que traga a diferenciação para suas marcas no mercado. Primeiramente, é definida a marca que será foco do concurso, o período no qual ele vai estar vigente e as premiações. Com isso tudo definido, as equipes comerciais dos fabricantes negociam a colocação dos materiais no ponto de venda, tiram fotografias e mandam para a comissão avaliadora, formada pelos gerentes e diretora de Shopper Marketing da CCIL. São premiados o fabricante e ponto de venda que tiver a melhor ativação, e o fabricante que enviar a maior quantidade de fotos de locais diferentes. Abaixo um exemplo de uma ativação em uma loja do Extra no Rio de Janeiro que recebeu o prêmio principal no último Concurso de Merchandising de Laranja Caseira em Supermercados.





## Trade

Conforme já falado anteriormente, a gerência de Trade é relativamente nova na companhia, mas tem um papel muito estratégico, já que a criação da mesma foi um passo para um melhor entendimento da companhia das motivações e necessidades dos comerciantes para uma maior colaboração com os mesmos, tendo em vista que a mesma sempre possuiu um foco das estratégias de Trade Marketing muito maior para o consumidor propriamente dito.

Uma das principais atividades desenvolvidas pela área de Trade é a pesquisa de satisfação dos clientes atendidos pelo Sistema Coca-Cola, sejam eles diretos ou indiretos, Minimercados, Padarias ou Bares. A mesma busca entender melhor como a companhia pode criar valor para seus clientes e o que

isso pode gerar de retorno para a empresa, tentando identificar os lados positivos nesse relacionamento e os pontos aonde a companhia deve aprimorar seu atendimento para que ambos os lados consigam se beneficiar nessa parceria.

A área de Trade é responsável pela gestão do Programa Aliados VIP's, um programa de relacionamento que engloba cerca de 50.000 pontos de venda participantes em todo o Brasil. Esse programa tem como objetivo estreitar as relações de parceria entre a companhia e os comerciantes participantes, premiando os estabelecimentos que seguem as estratégias da companhia e que ajam de forma colaborativa com materiais que agregam valor para seus pontos de venda. Importante ressaltar que o programa de relacionamento obedece estritamente à legislação de concorrência vigente no país.

### 3.6) Estratégias de Investimento em Trade Marketing

O Shopper/Trade Marketing possui o papel de influenciar a decisão de compra do consumidor no ponto de venda, além de criar uma relação de parceria com os pontos de venda para que as estratégias sejam devidamente seguidas e as oportunidades sejam capturadas. Porém, os pontos de venda nos quais a empresa está presente são inúmeros, portanto, a tarefa de alocar os recursos da forma certa nos locais certos certamente é muito complexa.

Para que a Coca-Cola tenha conseguido atingir um status de referência em execução no mercado de bens de consumo, ela necessitou de um modelo que conseguisse otimizar a alocação dos materiais e equipamentos nos pontos de venda, de modo que trouxesse um maior retorno possível para a empresa. A empresa trabalha com uma matriz de investimentos que segmenta sua base de clientes de forma a verificar quais deles demandam por maiores investimentos, quais estabelecimentos geram um maior retorno e quais não são adequados para a destinação de recursos.

Com o desenho da Fotografia de Sucesso, que é a materialização das estratégias de Trade Marketing da Companhia, é possível definir quais são os pontos de venda que efetivamente colaboram com a empresa, trabalhando com

os materiais definidos, dentro do preço adequado, com as marcas e embalagens prioritárias. Cruzando essa informação com o sistema de faturamento da companhia, dos quais conseguimos extrair os volumes comprados pelos pontos de venda os crescimentos que os mesmos estão atingindo, é possível definir uma matriz de investimento de materiais para os clientes. Tal matriz é dividida em quatro quadrantes:



- **Parceiros Estratégicos:** Clientes de Alto Volume e Alto Grau de Colaboração. A Execução nestes pontos de venda está sempre dentro da Estratégia. Eles são os Clientes-Âncora, portanto neles o nível de investimento deve ser o mais alto possível.
- **Parceiros-Alvo:** Clientes de Baixo Volume, porém com Alto Nível de Colaboração junto às estratégias. A empresa necessita portanto investir nos mesmos para ajudá-los a crescer.
- **Líderes-Alvo:** Clientes de Alto Volume, porém com Baixo Nível de Colaboração. Por serem importantes fontes de Volume, a empresa precisa trabalhá-los de forma a desenvolver sua lealdade e sua aproximação.

- Clientes Transacionais: Clientes de Baixo Volume e Pequeno Nível de Colaboração. Estes Clientes devem ter uma ativação básica.

Com esse modelo, a empresa é bem sucedida na alocação dos recursos disponíveis para o Trade Marketing, e além disso consegue capturar de uma forma significativa as oportunidades presentes nas Ocasões de Consumo.

#### 4) Conclusão

Com o vertiginoso aumento da competitividade no mercado de bens de consumo nos últimos anos, as empresas estão sendo obrigadas a investir cada vez mais em novas soluções para conseguir conquistar os consumidores e capturar uma fatia cada vez maior no mercado. Quando falamos de segmentos extremamente pulverizados, como o mercado no qual a empresa estudada atua (bebidas), torna-se mandatário que as companhias tenham um foco cada vez mais concentrado no trabalho dentro do ponto de venda para melhorar o relacionamento com o *trade* e para conseguir conquistar o consumidor no principal momento: o da compra.

Ao obter sucesso em estabelecer uma efetiva comunicação com o cliente no ponto de venda, a correta relação com os comerciantes e a disponibilização adequada dos produtos nos estabelecimentos de varejo, pode-se garantir que determinadas marcas de uma empresa tenham destaque dentre as demais concorrentes, nesse ambiente cada vez mais inóspito.

Pudemos ver através desse estudo de caso que a Coca-Cola é uma empresa que efetivamente investe de forma significativa em Trade Marketing, sendo talvez esse um dos grandes motivos pelo qual a empresa consegue se consolidar ano após ano como líder no mercado de bebidas não-alcoólicas. Conseguimos constatar que a empresa consegue aliar de uma forma muito importante a grande força que a sua marca possui com as estruturas, processos e ferramentas muito avançadas, além de um modelo de negócio que permite que as oportunidades de cada região sejam capturadas, e sem dúvida é um grande exemplo a ser seguido.



## 5) Bibliografia

CORSTJENS, J.; CORTJENS, M. Store wars. 1. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.

MCCARTHY, J. Basic Marketing - A Global Managerial Approach. USA: McGraw-Hill, 1996.

ROSENBLOOM, B. Canais de Marketing. Uma Visão Gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1993 p. 32

MIRANDA, RL. Trade marketing. Portal da propaganda. Publicado em 20/11/2007.

ALVAREZ, FJ. A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório. USP , 1999.

POPAI, Consumer Buying study, *Englewood, 2007*

HOOLEY, Graham J. e SAUNDERS, John : Posicionamento Competitivo : Como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo Makron 1996 p.6

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2002

DAVIES, G. I. Trade Marketing Strategy. London: Paul Chapman, 1993.

RANDALL, G. Trade Marketing Strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers. London, 1994.

CULLITON, James W. . The Concept of the Marketing Mix. apud V.P. Buell e C. Heyel (Orgs). Handbook of Modern Marketing. USA : McGraw-Hill, 1970. p.11-4