

# FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DE DETERMINADA MARCA DE REFRIGERANTE

Rodrigo Vinicius Brandt <sup>1</sup>

Fábio Schlesener <sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar quais os fatores que explicam o consumo acima da média, na microrregião de Monte Alverne, Santa Cruz do Sul, da segunda marca de refrigerante mais consumida do mercado, a Pepsi em comparação à marca líder na macrorregião onde essa localidade é situada. Para tanto foi feita uma análise dos aspectos e influências no consumo da marca de refrigerante Coca-Cola em relação a marca concorrente Pepsi, além de comparar os resultados obtidos e propor estratégias mais acertadas para determinada região. O presente trabalho tem como metodologia uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa através de um estudo de caso, assim como, análise documental através de sistemas de vendas disponibilizados pela empresa CVI Refrigerantes Ltda(CVI), e entrevistas realizadas com os 5 maiores clientes de Monte Alverne. Com base nas informações coletadas, ficou evidenciado, que as promoções, bonificações ofertadas e maiores margens de lucro aos entrevistados foram as principais razões desta região ter um consumo de Pepsi, mais alto que a macrorregião de atendimento CVI, conseguindo atingir quase 46% do volume de venda, ante 10% na macrorregião.

**Palavras chaves:** Vendas, Varejo, Marketing.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the factors that explain the above-average consumption in the Monte Alverne microregion of Santa Cruz do Sul, the second most consumed soft drink brand in the market, Pepsi in comparison to the leading brand in the macro-region where this locality is located. In order to do so, an analysis was made of the aspects and influences on the consumption of the brand of Coca-Cola refrigerant in relation to the Pepsi brand, in addition to comparing the results obtained and proposing better strategies for a given region. The present work has as a methodology a descriptive research with a qualitative approach through a case study, as well as, documentary analysis through sales systems made available by the company CVI Refrigerantes Ltda (CVI), and interviews with the 5 largest clients of Monte Alverne. Based on the information collected, it was evidenced that the promotions, bonuses offered and higher profit margins to the interviewees were the main reasons for this region to have Pepsi consumption, higher than the CVI macro-region, reaching almost 46% of the volume 10% in the macro-region.

**Keywords:** Sales, Retail, Marketing.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

<sup>2</sup> Orientador.

## 1 INTRODUÇÃO

A CVI Refrigerantes é uma empresa da Companhia Vontobel de Investimentos (CVI) que atua no segmento de bebidas por meio da produção, comercialização e distribuição de produtos das linhas The Coca-Cola Company, Heineken, e Leão Alimentos e Bebidas (CVI, 2016). Fundada no dia 5 de dezembro de 1977, tem sua fábrica instalada em Santa Maria (RS), além de Centros de Distribuição em Passo Fundo, Vera Cruz e Santana do Livramento. O principal tema discutido neste trabalho, diz respeito a vendas, ele demonstra formas de se buscar vantagens neste mercado, que encontra-se cada vez mais competitivo, e também busca desvendar algumas dificuldades que afetam os vendedores nos dias de hoje. A cada dia que passa, o mercado traz novos produtos, e também novas formas de vender, o momento atual acaba por tornar cada vez mais importante o estudo do vender bem, pois, a sustentabilidade das empresas, passa quase que obrigatoriamente, pelo aproveitamento do máximo de oportunidades que o mercado apresenta. Nesse contexto se tornou imprescindível conhecer o mercado onde se atua, e também utilizar ferramentas de marketing que possam atingir e convencer os consumidores a comprar o produto ofertado.

O Mercado de Bebidas tem diversos fatores que afetam os resultados de venda durante o mês. Um deles é o fator climático que influencia diretamente no consumo, mas também existe a concorrência, que cada vez mais vem trabalhando para conquistar a parte do mercado de bebidas que a Coca Cola Brasil (CCIL) possui, falando em regiões atendidas pela CVI, tem indicadores de mercado que mostram que em termos gerais, a linha de produtos CCIL, representa mais de 70 % dos produtos comercializados nesta macrorregião.

Entre todas as questões que o mercado traz como diferenciais competitivos têm a qualidade aliada ao preço, pois, nos tempos atuais, produtos que não possuem qualidade não conseguem se manter em evidência já que o consumidor está cada vez mais exigente, e Mainardes (2006 p.8) afirma que este contexto trouxe mais respeito, cuidado e responsabilidade por parte das empresas com o consumidor, desencadeando mudanças na mídia, nos hábitos de consumo, nas relações comerciais e institucionais.

O objetivo deste artigo a qual o estudo se propõe é responder, “Qual a influência dos fatores mercadológicos no consumo da marca de refrigerante Pepsi em relação a Coca- Cola, na região de Monte Alverne?”

De acordo com objetivo geral, através do estudo de um comportamento restante das regiões da área central/fronteira do Rio Grande do Sul, se existe influência deste comportamento nos resultados das vendas ligado a cultura regional, além de, medir as estratégias utilizadas para o alcance das metas e para o alcance do objeto desta pesquisa, geraram-se os seguintes objetivos específicos: a) analisar os aspectos culturais e a sua influência no consumo de determinada marca de refrigerante; b) identificar o que define a escolha do consumidor, no consumo de determinada marca de refrigerante; c) identificar as estratégias adotadas pelos comerciantes para o aumento de suas vendas de refrigerantes; d) comparar os resultados de vendas desta região, com resultados de outras regiões.

Esta pesquisa auxiliou a identificar as estratégias utilizadas pelas equipes de vendas, contudo contribuindo para a disseminação do conhecimento para as demais equipes, contribuindo para um melhor resultado dos indicadores de comercialização nesta região.

Os percalços encontrados nestes momentos de crise financeira, acabam dificultando a implementação de novos produtos, principalmente aqueles que possuem alto valor agregado, pois, com a falta de dinheiro circulando no mercado, os consumidores acabam comprando o estritamente necessário, deixando os produtos considerados supérfluos em segundo plano. Nestes momentos acaba se tornando imprescindível que as empresas reduzam suas margens de lucro, mas, também é muito importante os preços ao consumidor se tonarem atrativos, visto que desta forma, o pouco dinheiro que vem circulando, acaba se transformando em maiores volumes de venda e também acabam agradando o consumidor, tornando a marca mais atraente em razão de entender as dificuldades que o mercado acaba promovendo.

O sucesso competitivo no mercado vem de diversas situações, segundo Ferraz (1994, p.18), “O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário...” A busca pela vantagem competitiva de mercado, serve como objetivo fundamental para o processo de concorrência,

oportunizando que estas empresas busquem esta vantagem, de forma a se diferenciar neste mercado.

O artigo está estruturado da seguinte forma, nesta primeira parte apresentamos a introdução, na segunda parte revisamos a literatura referente as partes chaves deste artigo, vendas, varejo, comércio, para conceituar de forma adequada os principais itens apresentados. Na terceira e quarta parte conceituamos os 4 P's de marketing, utilizando conhecimento teórico apresentados por grandes escritores como Kotler, Las Casas e Martins, enriquecendo assim a estrutura bibliográfica deste artigo. Em seguida apresentamos a metodologia utilizada na sequência de entrevistas e questionários, com levantamento de informações sobre a indústria e consumo de refrigerante, e na sexta parte descrevemos trechos das entrevistas e iniciamos a análise dos resultados de fatores que foram apresentados pelos entrevistados. Finalmente na sétima parte deste artigo apresentamos as conclusões deste estudo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

De acordo com Kotler (2000), vender é uma interação do vendedor através da comunicação, onde o mesmo que visa oferecer a outra parte, produtos ou serviços que possui de forma a satisfazer suas necessidades ou de mais públicos consumidores. Ainda segundo o autor, a arte de vender é parte integrante do composto de marketing, onde os consumidores são contemplados como produtos, serviços, através da criação de valor, oriundo do estabelecimento de um relacionamento de confiança, onde ambas as partes passam a ter entre si, o atendimento de suas necessidades sem oneração para nem um dos lados propiciando resultados benéficos em períodos de longo prazo. O autor ainda salienta que o público moderno está cada vez mais atento, pesquisando sobre as tendências de mercado e estudando mais sobre as melhores táticas de vendas. Neste contexto, o profissional não pode ser mais apenas um vendedor, mais sim um estrategista de negócios, uma vez que as táticas de entrada em mercados consumidores devem ser adaptáveis para cada tipo de cliente.

Segundo La Casas (2007), as vendas são a continuação do processo de produção, seja de produtos (tangíveis), ou serviços (intangíveis), o profissional

de vendas é uma extensão dos sistemas de elaboração de produtos ou serviços, em tese em iniciais e termina um processo de comercialização, face é que o mesmo está diretamente em contato com o mercado consumidor. A autora diserta ainda, que a formação deste profissional é essencial para o sucesso dos resultados comerciais. Um vendedor, representante, distribuidor ou prestador de serviço deve ser um encantador de clientes, ofertando o produto ou serviço certo, no lugar e hora certa e na quantidade correta, mantendo assim, um relacionamento duradouro com a outra parte.

Segundo Drucker apud Kotler (2002, p.30),” o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar.”

A motivação é outro ponto crucial para obtermos sucesso nas negociações que ocorrem, pois, se o vendedor não estiver motivado, ele não conseguirá desempenhar suas atividades de forma à atingir os objetivos propostos, convencer o cliente de que o produto que você oferta é indispensável, demanda muita habilidade e comprometimento de todos que fazem parte da equipe comercial, porém, a empresa precisa disponibilizar o máximo possível de ferramentas que possam vir a auxiliar a equipe de vendas.

O planejamento se tornou um dos principais diferenciais competitivos de qualquer equipe Comercial, estudar o Público alvo, e ter conhecimento de suas necessidades, auxilia na busca de objetivos, e uma das ferramentas existentes é a utilização do Planejamento integrado de vendas e operações (S&OP), conforme Medeiros (2014, pág.8), “As organizações estão em constante mudança, disputando espaço, clientes, reconhecimento e acima de tudo, condições de permanecer competitivas e lucrativas no mercado.”

Planejar as ações que irão ser desenvolvidas traz a vantagem de se prever dificuldades que possam vir a acontecer, e também possibilita discutir quais as melhores formas de se lidar com cada situação, auxiliando no contorno de objeções que a própria equipe possa apresentar estabelecendo novas oportunidades de rever e criar estratégias de comercialização para que com isso se venha atingir os objetivos traçados.

Para Kotler (2007), “a oferta de produtos ao consumidor final por parte de uma empresa, intermediário ou retalheiro (varejista), é uma forma de realização

de varejo”. Este mercado segundo o autor é de grande importância para os resultados comerciais das organizações, uma vez que a distribuição de forma fragmentada passa a atender mercados consumidores com menor poder aquisitivo, mas que somados passam a ter uma significativa participação nos resultados e nas metas estabelecidas pelos gestores de vendas.

De acordo com La Casas (2007), “todo o tratamento feito diretamente com o cliente é uma forma de varejo”. As técnicas de comercialização de determinados produtos, seja para compra, ou apenas como forma de pesquisa de comparação com outros produtos semelhantes, trata-se de comércio varejista. A comercialização de produtos em quantidades menores e com atendimento personalizado, desperta nos consumidores um grau de privilégio e destaque perante os demais consumidores. Essa e outras formas de varejo fazem com que esta metodologia de comércio varejista, com atendimento direto, personalizado visando atender todas as suas exigências, seja de grande valia para empresa.

De acordo com Mattar (2011, p.1) “varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial”.

Segundo Miranda (1997), “é função do varejo, fazer vendas aos consumidores finais”. Nesse sentido, como afirma Toledo (1995), aos varejistas (ou intermediários de mercado) cabe facilitar a tarefa do fabricante de promover, vender e distribuir produtos. Nesse sentido, o varejo atua como um elo entre o fabricante e o consumidor final, sendo que o varejista deve encontrar a melhor forma de expor e negociar os produtos para que estes possam satisfazer as necessidades dos consumidores, independentemente de como foram vendidos.

Moreira (2008, p. 75) ressalta que “se o trabalho do varejo não for eficaz, provavelmente, os integrantes da cadeia produtiva terão sérios problemas para levar seus produtos até o consumidor final”.

Kotler e Keller (2006, p. 155) lembram que a empresa pode se utilizar dos cinco tipos de relacionamento com clientes, sem levar em consideração a natureza dos produtos ou serviços, no ato de sua compra no varejo, com a finalidade de chegar à fidelização e estes são:

- Básico, o vendedor vende o produto, no entanto não faz qualquer acompanhamento posterior. Geralmente comum em empresas com muitos clientes e com atendimento precário.
- Reativo, neste nível o vendedor vende o produto e apenas incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. Voltado para lojas com serviço de informações ao cliente.
- Confiável, nível de relacionamento onde o atendimento possui indícios de customização. O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções, pede sugestões para melhorar o atendimento, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente seus procedimentos e ofertas.
- Pró-ativo, o vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para o cliente de tempos em tempos com sugestões customizadas sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis.
- Parceria, a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meio de oferecer melhor valor. Neste nível de atendimento proporcionado é com alta customização, adaptável em empresas com clientela pequena.

Este entendimento vem de acordo com a nova tendência do mercado, que é encontrar o ponto de equilíbrio, buscando vender o máximo possível ao melhor preço, fidelizando o cliente à Marca e ao produto.

Segundo a última pesquisa realizada pela Top Of Mind, da revista Amanhã, as marcas mais lembradas no Rio Grande do Sul no ano de 2017, trouxe os seguintes resultados: Refrigerante Coca- Cola 56,2%, ante 16,1% da Pepsi.

De acordo com Kotler (2000), “marketing é uma atividade social por meio da qual empresa e mercado consumidor buscam atender suas necessidades”. Todo esse relacionamento tem como base a negociação independente, criação de oferta e estabelecimento de quantidades e valores sobre os mesmos. O autor ainda salienta que marketing é o processo de encontrar possibilidades, potencializá-las e ganhar com elas. Posteriormente o autor houvera ampliar seu conceito sobre o marketing, sendo a cultura e os procedimentos de cativar e conservar clientes, mantendo uma convivência lucrativa com os mesmos.

Para La Casas (2007), “marketing pode ser entendido como o setor que arrebanha todas as formas de relações entre vendedores e consumidores. Toda a metodologia voltada a satisfazer os anseios e exigências, com resultados satisfatórios para ambos”. Também o autor afirma que todas as formas utilizadas no atendimento dessas necessidades de ambas as partes, devem levar em consideração o universo onde as mesmas acontecem e o resultado que causam nos seus stakeholders.

Segundo Kotler (2003, p. 11), “gestão de marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes”. Deste modo, o autor conceitua o trabalho de marketing como a conversão das necessidades das pessoas em oportunidades vantajosas para as empresas. “Seu objetivo é criar valor pela oferta de soluções superiores, reduzindo o tempo consumido pelos compradores em pesquisas e transações e proporcionando padrão de vida mais elevado a toda a sociedade”.

Segundo Kotler (2002), “as estratégias de marketing são fundamentais para empresas frente ao um mercado globalizado e extremamente competitivo”. O uso de técnicas e planos de ação tornam as organizações mais resistentes e situações adversas como crises, mercado externo, táticas de guerrilha como preços flutuantes de outros concorrentes e também possíveis ações que visam aumento de participação por parte das outras empresas do mesmo seguimento ou produtos substitutos. O autor ainda saliente que marketing não é apenas fazer propaganda, mas sim, posicionar o produto certo para o cliente certo, a um preço e quantidade justos, além de, estarem atendo as suas necessidades criando novos produtos e serviços que visem manter a sua marca presente na lembrança do mercado consumidor. As estratégias e marketing devem estar em constante mutação, porque o mercado atual está em uma sinergia maleável que muda de maneira subitamente rápida, onde empresas que não realizam a revisão de seus planos constantemente podem vir a sofrer avarias em suas metas.

Os 4 P's do marketing ou marketing mix, segundo Kotler (2000), “são o direcionador do sucesso para quem trabalha com qualquer tipo de marketing, ele se utiliza das quatro grandes premissas para se obter sucesso no negócio”. Na concepção de Kotler (2003, p. 151), o mix de marketing “descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. A fórmula tradicional é conhecida como 4 P's: produto, preço, ponto e promoção.

Produto é um dos pontos de grande parcela do sucesso das organizações, corresponde a ter algo para comercializar, que tenha valor agregado e que venha a suprir a demanda de mercado, tendo diferencial competitivo de negócio, oferecendo não apenas mais um produto, mas sim algo que atenda as expectativas do mercado consumidor, onde os profissionais da

área devem estar em sintonia com o mercado, muitas vezes até se antecipando e despertando algo no seu público que ele ainda nem sabe que tem a necessidade de possuir.

Preço é conseguir dispor do produto ao mercado, sendo que o valor de venda deve ser um preço que comporte seu custo de produção, mas, também tenha um preço justo ao consumidor, ou seja, buscar constantemente o Ponto de equilíbrio do negócio. O segredo do preço certo é o que o mesmo deve ir de encontro com a realidade do mercado consumidor sendo suficiente para ter lucratividade e presença de mercado significativa aliada a outros atributos dos produtos ou serviços oferecidos.

Praça outro ponto de grande importância para as empresas, significa vender o produto no lugar certo, verificar qual tipo de produto tal região mais vende, pois, de nada adiante vender biquínis no Polo Norte, o negócio de fabricação e comercialização deve ser baseado em pesquisas de mercado, comprovando que existe espaço para comercializar o produto em questão em determinada Praça. O consumidor dos produtos ou serviços de uma empresa deve ter o desejo de retornar ao PDV (Ponto de Venda), seja pela facilidade de encontrar os produtos, seja pelo ambiente da loja ou espaço e mimos existentes no local da compra.

E finalmente a Promoção, junto aos demais pontos para uma boa estratégia de marketing é outro importantíssimo, fator que promove o seu produto. As equipes de marketing devem buscar os espaços de maior visibilidade e fluxo, pois, se o seu produto não estiver sendo bem exposto, ele não terá o apelo necessário para atingir vendas de acordo com os objetivos.

Conforme Martins (2010, p. 218):

Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário o custo do produto, porém, essa informação por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa, e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua.

Todos os consumidores são induzidos em suas escolhas, os processos utilizados como forma de convencimento, se baseiam nestes 4 pontos.

Cobra (1992, p. 43) ressalta que:

Para satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas ações de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros à organização.

Isto vem de acordo com tudo o que se estudou neste projeto, a importância das informações e conhecimento, para conseguir desenvolver e buscar os melhores resultados dentro do mercado, onde a concorrência é cada vez maior.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa será descritiva, com análise de dados qualitativos e pesquisa em programas de controle de vendas disponíveis, buscando encontrar as melhores alternativas de negócio existentes, baseando o estudo em diferentes culturas apresentadas, auxiliando assim o time de vendas a aumentar o resultado de vendas de Coca Cola na localidade de Monte Alverne.

Segundo Gil, (2002 p.42):

A pesquisa descritiva deve descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Conforme Gil, (2002 p.52):

Estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

De acordo com Yin (2005), estudo de caso, “trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos”. As análises dos dados coletados irão auxiliar a encontrar a melhor forma de se chegar ao objetivo proposto, sempre valorizando a veracidade dos dados e tentando encontrar as soluções mais adequadas ao objetivo proposto.

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, que de acordo com Triviños (1987), “acredita que essa, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante disponha de liberdade e espontaneidade necessárias que enriquecerão a investigação.” E ainda Marconi

e Lakatos (2011, p. 279) diz que a entrevista ocorre, “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. E a análise de dados, e pesquisa documental e bibliográfica, complementaram este trabalho.

As entrevistas foram realizadas com os proprietários dos comércios varejistas de bebidas que possuem os maiores volumes de vendas na região de Monte Alverne. A análise das entrevistas foi feita interpretando todas as informações recebidas dos sujeitos da pesquisa, e avaliando as formas que estes entrevistados viam os hábitos dos consumidores de seus comércios, de acordo com as categorias de estudo. Segundo Bardin (2010, p. 280), “a análise de conteúdo se constitui e tem as seguintes fases para a sua condução: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados”.

A entrevista foi realizada nos dias 16 e 19 de outubro de 2017, mediante a apresentação de um questionário contendo 7(sete) perguntas, as quais estão no anexo I. A escolha dos entrevistados foi feita considerando, o volume de vendas médias dos clientes, e também o tempo que os comércios estão em atividade.

Os entrevistados serão citados nominalmente pela letra E, seguido pelos números correspondentes de 1 a 5. No quadro abaixo estão as informações relativas as pessoas entrevistadas:

**Quadro 1: Dados para identificação**

	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de atividade</b>
Entrevistado 1(E1)	M	54	18 anos
Entrevistado 2(E2)	M	68	38 anos
Entrevistado 3(E3)	M	52	23 anos
Entrevistado 4(E4)	M	32	14 anos
Entrevistado 5(E5)	M	39	21 anos

A entrevista foi realizada nos respectivos comércios, dos quais os entrevistados são proprietários ou responsáveis, e 2(duas) foram feitas dia 16.10.2017, e 3(três) foram realizadas dia 19.10.2017. Tendo como base uma entrevista composta de perguntas semi- estruturadas, foi feita a transcrição das respostas referente a cada questão, e os entrevistados tiveram total liberdade

para expor suas respostas, seguir espontaneamente suas linhas de pensamento e também questionamentos referentes as perguntas.

Conforme os autores Lüdke e André (1986, pág. 34), a entrevista semi-estruturada, representa um dos elementos básicos para coleta de dados, dentro da perspectiva de pesquisa qualitativa: “A entrevista semi- estruturada se desenrola à partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações”.

O tempo médio gasto em cada entrevista foi em torno de 30 a 35 minutos e todos os entrevistados responderam respondera as perguntas em sua totalidade. Iniciamos a entrevista perguntando qual a marca de refrigerante que o senhor mais vende? Em seguida foi perguntado, qual a proporção aproximada de venda de Coca- Cola e Pepsi em seu estabelecimento?

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Conforme a Associação Brasileira de Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (ABIR), no período de 2010 a 2016, tanto à fabricação e o consumo médio de refrigerante per capita vem caindo a cada ano, trazendo uma nova realidade ao setor, sendo importantíssimo o trabalho de diversificação de tipos de bebidas que possam absorver as necessidades de consumo da população em geral, em relação ao refrigerante como produto à ser estudado, abaixo seguem dois gráficos que demonstram a involução nos indicadores:

**Tabela 1 - Volume de produção do mercado brasileiro de refrigerantes dos anos de 2010 a 2016.**

<b>Ano</b>	<b>Volume (em 1000 litros)</b>	<b>Varição anual (em %)</b>
<b>2010</b>	16.961.806	N/A
<b>2011</b>	16.783.897	-1,0%
<b>2012</b>	16.676.159	-0,6%
<b>2013</b>	16.084.581	-3,5%
<b>2014</b>	16.341.934	1,6%
<b>2015</b>	15.350.222	-6,1%
<b>2016</b>	14.424.793	-6,0%

**Fonte:** ABIR(2017)

Conforme o quadro acima, o mercado de refrigerante sofreu uma queda considerável na produção, vindo ao encontro da queda no consumo de refrigerantes, tendo como um dos grandes responsáveis por este resultado, a busca pelo consumo de bebidas mais saudáveis, e também o agravamento da situação econômica no Brasil.

**Tabela 2 - Consumo per capita do mercado brasileiro de refrigerantes dos anos de 2010 a 2016.**

Ano	Litros/ Habitantes/ Ano	Variação anual (em %)
2010	88,9	N/A
2011	87,2	-1,9%
2012	86,0	-1,4%
2013	80,0	-6,9%
2014	80,6	0,7%
2015	75,1	-6,8%
2016	70,0	-6,8%

**Fonte:** ABIR(2017)

De acordo com os dados apresentados, percebe-se uma queda acumulada de 23,1% no período, sendo que no espaço temporal de 7 anos, apenas o ano de 2014 não apresentou queda no consumo, o que demonstra cada vez mais a importância de se verificar quais os motivos que fazem os resultados de venda de determinada região, se diferenciarem das outras, no caso específico deste estudo, seria definir o motivo da Marca de refrigerante vice-líder no mercado Brasileiro (Pepsi), possuir resultados bem mais positivos na microrregião de Monte Alverne, em relação ao resultado da marca em nível da área de atuação da CVI Refrigerantes LTDA.

Foram entrevistados cinco comerciantes do ramo de varejo, que são responsáveis por estabelecimentos situados na área central do distrito de Monte Alverne, na cidade de Santa cruz do Sul.

A região em que se concentra a população desta pesquisa é formada por diversos povos e conseqüentemente, diversa culturas, encontraram-se em algumas regiões onde a população tem como dialeto principal a língua Alemã, mesmo que os imigrantes tenham chegado há mais de 100 anos, as famílias mantêm tradições ainda muito vivas no cotidiano de suas comunidades.

O Mercado sofre variações constantes, e isto faz com que os planos de ação das equipes comerciais necessitem de atualização a todo o momento e também traz como virtude e diferencial de mercado, aquele que consegue se antecipar aos possíveis movimentos que o Mercado venha a realizar.

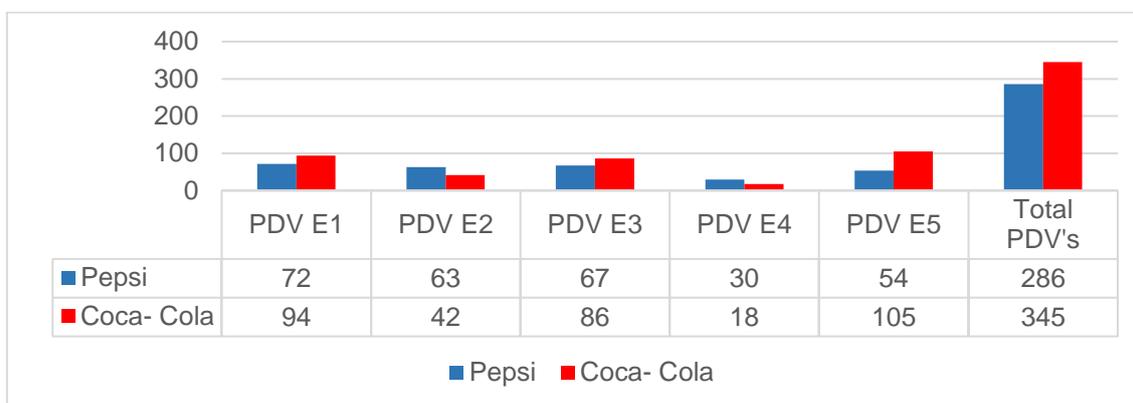
Ao perguntar aos entrevistados, qual o percentual de venda das marcas Pepsi e Coca- Cola, as respostas tiveram números parecidos nos entrevistados E1, E3 e E4, sendo apresentada a informação de que a venda de Coca- Cola varia de 55 a 65%, ante 35 a 45% de Pepsi. Os entrevistados E2 e E4, tem um perfil de negócio que explora mais a pronta- entrega de produtos, ambos tem um

caminhão que faz rotas no interior da região, fazendo deslocamentos de até 40 km de seus mercados, em razão disto, eles tem uma venda maior de Pepsi em relação a Coca- Cola, o E2 tem um percentual de venda de 80% Pepsi e 20% Coca- Cola, e o E4 tem venda de 55% Pepsi, contra 45% de Coca- Cola.

*“Tenho comércio de bebidas a 38 anos, iniciei minha distribuidora vendendo Pepsi, e nestes anos todos, meu consumidor dificilmente pede pela marca, eles querem a mais barata!” E2.*

Para uma análise complementar, foram contadas as frentes expostas e à disposição dos consumidores, para verificar qual o percentual de exposição de cada marca no estabelecimento. Os resultados estão descritos no quadro abaixo:

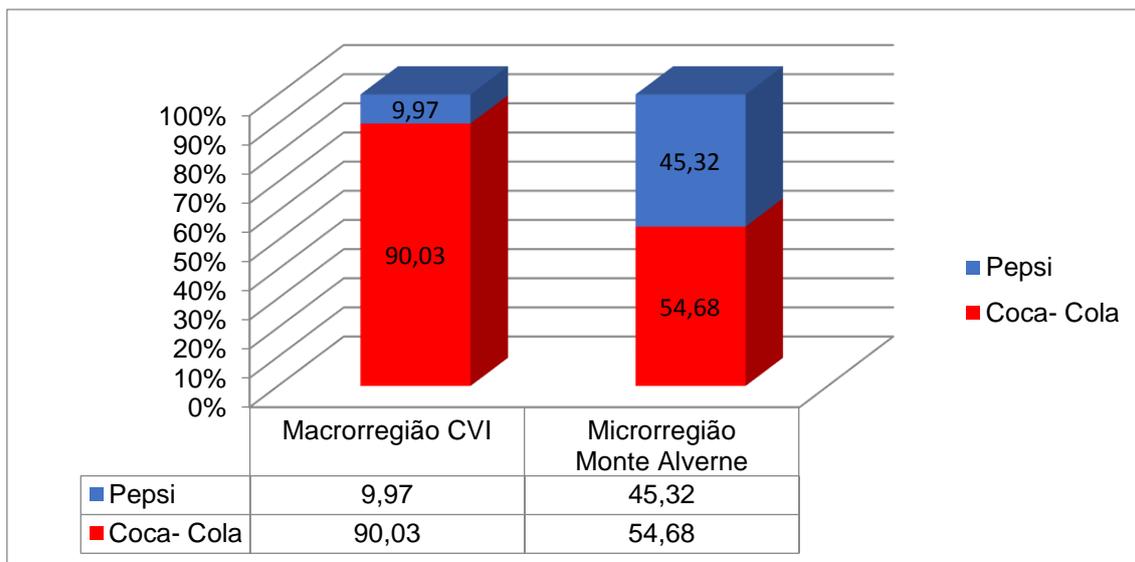
**Gráfico 1: Exposição das marcas nos PDV's (Monte Alverne)**



A contagem de frentes foi feita tendo como objetivo, medir qual o percentual de exposição de cada marca na microrregião de Monte Alverne, e após verificar o total de frentes expostas nos PDV's, o resultado foi de 54,68% Coca- Cola e 45,32% Pepsi, e com base nestas informações, realizar um comparativo com os resultados da macrorregião da CVI. A Coca- Cola Brasil, realiza mensalmente a verificação destes espaços, mediante pesquisa realizada pela empresa independente Nielsen.

O resultado mais recente da pesquisa Nielsen, feito em abril de 2018, levando em conta a macrorregião da CVI, demonstrou que em questão de exposição de frentes de refrigerante, levando em conta apenas as marcas citadas neste artigo, o resultado da marca líder Coca- Cola é de 90,03% e de Pepsi 9,97%, conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 2: Exposição das marcas nos PDV's**



Tendo base nestes resultados, verificamos que realmente a microrregião analisada, possui um resultado diferente da macrorregião CVI, e isso, ressalta cada vez mais a importância da realização deste trabalho, afim de buscar o máximo de informação referente a Pepsi, para que as decisões de negociação da CVI, possam ser as mais assertivas possíveis.

*“A Coca- Cola normalmente vende mais que a Pepsi, a não ser que seja feito uma promoção muito atrativa ao consumidor, com preço e exposição dentro do mercado, daí sim pode haver um aumento na venda de Pepsi”.* E1

Nesta situação a percepção do entrevistado é a de que a Coca – Cola vende mais, mas, havendo alguma promoção de Pepsi, o volume de venda aumenta consideravelmente.

*“A maioria dos meus clientes compra pela relação custo- benefício, até aceitam pagar mais pela Coca, mas, a diferença de preço não pode ultrapassar R\$1,00, pois, estando acima disto a venda de Pepsi aumenta”* E4.

A relação existente na negociação de compra e venda de produtos, leva em consideração vários aspectos, nas entrevistas foram diagnosticados que existem alguns fatores com mais relevância, e que conseqüentemente acabam influenciando mais na decisão de compra de determinada marca de refrigerante.

Dentre as questões que foram exploradas nas entrevistas, a força da Marca foi citada como um fator potencialmente forte na decisão de compra, haja vista que as duas marcas em questão sejam conhecidas internacionalmente, e isto gera um sentimento de que são as marcas de refrigerante com mais qualidade à disposição no mercado *“...são duas marcas que sempre estão entre*

*as mais vendidas, suas qualidades são indiscutíveis, e quando penso em refrigerante elas logo me vem à cabeça!” E4.*

Nos diálogos com os entrevistados mais jovens, se percebeu que estes tinham uma percepção de conexão mais forte com a marca Coca- Cola, pois, ela se utiliza muito de conexão da marca, com momentos positivos do dia a dia das pessoas, e também as datas comemorativas do ano. As datas comemorativas do ano, são muito visadas pelas empresas, no intuito de alavancar as vendas nos PDV's, as principais datas em volume de venda são as festas de final de ano, e o dia das mães.

O natal é uma das datas que a Coca- Cola tem excelência de ações de marketing, os materiais como cartazes, bandôs e faixas, todos vem com a imagem do Papai Noel segurando uma garrafa de Coca- Cola e isto acaba transmitindo uma sensação que o refrigerante do natal é Coca- Cola. *“...e nos períodos de final de ano, a Coca- Cola tem materiais de propaganda que causam grande impacto no mercado, as crianças adoram o Papai Noel da Coca- Cola!” E5.*

Conforme Vieira (2004, pág.119) “A percepção da marca é produto de uma expressão gráfica, de uma expressão filosófica e de uma experiência. Cada um desses momentos remete à origem da marca e à confiabilidade de seus propósitos”.

As embalagens promocionais de refrigerante, tem se transformado em grandes trunfos para abocanhar a fatia de mercado que está disposta a comprar produtos com preço mais baixos, marcas que trazem um histórico de preços mais altos em relação as concorrentes, utilizam embalagens que expõem em seus rótulos mensagens indicando promoções como “leve mais pague menos”, ou “ganhe 250/500 ml grátis”, normalmente aumentam o volume de vendas e trazem ao consumidor a sensação de ganho na compra.

*“Meus clientes compram uma maior quantidade de refrigerantes, quanto tenho embalagens promocionais ao preço de embalagens tradicionais.” E3*

O comércio de refrigerantes também pode ter crescimento, quando ele fica exposto em locais de grande movimentação dentro do PDV e quando ele é exposto em refrigeradores, isto auxilia na compra por impulso, tipo de compra

que hoje representa quase que 70% do volume de venda gelada dos PDV's. A compra de produtos gelados, tende a suprir a demanda de consumo imediato, pois, é um produto que será consumido provavelmente em no máximo 1 hora.

Segundo Pinheiro (2004, p. 123), "os equipamentos complementares de área de venda, tais como boa iluminação, vitrinismo, displays fixos estratégicos em segmentos, sonorização, limpeza, fragrâncias, são de extrema importância para a criação deste clima diferenciado para as compras."

Neste tipo de venda, normalmente o valor cobrado difere das promoções expostas no PDV, em alguns casos os comerciantes cobram uma pequena "taxa" para gelar o refrigerante, varia de R\$0,25 a R\$0,50, e citam como necessidade a cobrança deste valor, para subsidiar o custo da energia elétrica. *"...também temos uma grande quantidade de venda de refrigerante gelado, os trabalhadores das obras compram refrigerante quase que diariamente."* E1

Na parte de exposição dos produtos, muitas empresas colocam à disposição dos PDV's, promotores de venda, que realizam visitas semanais e quinzenais, 3 dos entrevistados tem este benefício oferecido pelas empresas que fabricam Coca-Cola e Pepsi, neste caso, os promotores realizam a transferência dos produtos dos estoques para a área interna do PDV, precificam estes de acordo com os preços negociados com o comerciante, e também realizam o giro dos produtos no estoque, tentando assim, diminuir ao máximo a possibilidade de que algum refrigerante venha a perder o prazo de validade, e também buscar o máximo de exposição de seus produtos nas gôndolas dos mercados.

De acordo com Pinheiro (2004, p. 78), "esses promotores de vendas são profissionais que realizam o trabalho de merchandising nos pontos-de-venda, que compõem o canal de distribuição". O trabalho realizado pelos promotores auxilia diretamente na exposição dos produtos no PDV.

Outro benefício que foi citado por um dos entrevistados, foi a questão de ter um acordo comercial com a CVI Refrigerantes LTDA, acordo este que contempla a devolução de um percentual referente as compras realizadas da mesma, sendo este valor variável de acordo com o resultado do mesmo período do ano anterior, podendo chegar a até 3%. Dentre as metas variáveis estão o volume 5% maior que o mesmo período do ano anterior, cobertura do mix

prioritário para o seu canal de venda (supermercado) e também não ofertar nenhum item abaixo da arquitetura proposta pela CVI.

Em relação as vantagens propostas pela fabricante da Pepsi, foi citada a grande quantidade de bonificações que são ofertadas aos entrevistados, muitas vezes negociam grandes quantidades com promoções de compra leve 3 pague 2, solicitando que o comerciante repasse a promoção ao consumidor final, gerando assim, aumento significativo das vendas, pois, cada cliente vai comprar no mínimo 3 unidades do refrigerante ofertado.

A Ambev tem feito muitas promoções no meu supermercado, cheguei a comprar Pepsi pet 2l, abaixo de R\$2,00, valor que pago normalmente pela embalagem de 600 ml, no último mês de 2016 comprei 1000 fardos de Pepsi e me bonificaram 500. E3

A CVI Refrigerantes LTDA, não trabalha com negociações envolvendo bonificações, normalmente as negociações são feitas definindo um custo para a unidade do produto, atrelada ao preço a ser praticado ao consumidor final, e também a quantidade de fardos necessária para validar a ação, facilitando assim a percepção de custo do produto pelo proprietário do varejo.

Outra forma de aumentar a venda de refrigerantes que foi citada, foi atrelar a venda de refrigerante com volumes de cerveja, potencializando assim o lucro das distribuidoras, em algumas entrevistas, foram citadas vendas casadas de refrigerantes com cerveja.

Me propuseram um desconto unitário de R\$0,20 centavos na unidade de Brahma/Polar latão 473 ml, caso comprasse no mesmo pedido no mínimo 50 fardos de refrigerante pet 3,3 l, nesta negociação obtive R\$1.800,00 de desconto, valor maior do que o custo dos 50 fardos de refrigerante que foi de R\$1.650,00. E4

Foram relatados também situações que acabam gerando grande desgaste com os entrevistados, períodos em que determinado produto sofre ruptura por parte do fabricante, problema este que pode acarretar em falta de oferta para o consumidor final, entregas realizadas apenas em um determinado dia afetam muito na ruptura de distribuição de produtos, em determinados casos, foram citados que alguns refrigerantes ficaram mais de 20 dias sem entrega para o PDV. Nestes períodos a concorrente acaba aumentando sua venda em razão da falta de produto da outra.

**Tabela 3 - Fatores decisivos referentes as marcas de refrigerante citadas.**

Marca	Fatores Positivos	Fatores Negativos
<b>Pepsi(AMBEV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificações aos clientes;</li> <li>• Preços promocionais constantes;</li> <li>• Venda casada com cerveja;</li> <li>• Maior margem de lucro ao cliente;</li> <li>• Investimentos em compra de espaço na área interna dos PDV's.</li> <li>• Preços mais baixos e atrativos ao consumidor;</li> <li>• Promotores nos PDV's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega realizada apenas uma vez na semana;</li> <li>• Necessidade de compra de grandes quantidades para conseguir preços promocionais;</li> </ul>
<b>Coca- Cola(CCIL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega duas vezes na semana;</li> <li>• Modalidade de parceria por meio de acordo comercial;</li> <li>• Promotores nos PDV's.</li> <li>• Apelo emocional e mídia em datas comemorativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de venda maior que a concorrente;</li> <li>• Não disponibilizar bonificações e ações de giro (leve 3 pague 2);</li> </ul>

As empresas distribuidoras dos refrigerantes Pepsi e Coca- Cola, tem atendimento realizado de forma diferente na região de Monte Alverne, a Ambev, realiza visita 1 vez por semana, e a entrega é feita exclusivamente no dia seguinte a visita do vendedor, por outro lado, a visita da CVI é realizada na terça-feira, entrega na quarta- feira, e na quinta- feira é feito um novo contato com o PDV, para verificar a necessidade de entregar mais algum produto.

A logística de distribuição é considerada pelos entrevistados como um grande diferencial competitivo entre as empresas.” *Ter a possibilidade de receber a entrega dos produtos mais de 1 vez por semana, facilita o atendimento de festas e eventos de última hora*”. E2

De acordo com Ballou (1993, p. 24), “A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o consumidor final”, transformando este processo em um diferencial competitivo, auxiliando na entrega de forma rápida e organizada.

A logística de distribuição é tida como peça importante no cenário de desfecho de venda naquela região, como o refrigerante é considerado produto

de alto giro, a entrega ser feita no dia seguinte a visita do vendedor, auxilia na exposição e venda nos PDV's.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo analisar os fatores que contribuem para que a segunda marca mais vendida na macrorregião da CVI, obtenha um resultado bem superior na microrregião de Monte Alverne, e para conseguir o máximo de informações, foram realizadas entrevistas com os 5 maiores comerciantes de varejo da região analisada.

As entrevistas forneceram informações importantes, trazendo para análise, diversas ações que auxiliam o aumento das vendas, como também algumas situações que prejudicam o resultado final de vendas daquela região. Verificando possíveis causas que podem ser o diferencial competitivo, as negociações de preço, que são atreladas a bonificações, fazem com que a Pepsi apresente resultados positivos em alguns dos PDV's entrevistados.

Em relação aos aspectos culturais, ao analisar as respostas dos entrevistados, chegamos à conclusão que o grande poder de decisão na negociação dos refrigerantes, está baseada no resultado financeiro para o PDV, de certa forma, a margem de lucro é fator extremamente decisivo na hora de ofertar determinada marca.

A tomada de decisão em relação a compra pelo consumidor final, é auxiliada por questões de posicionamento nas áreas de alto fluxo dos comércios, tem influência a exposição dos produtos nas áreas geladas, mas fundamentalmente a relação de custo-benefício do produto. Promoções são altamente atrativas para o consumidor, aumentando assim a quantidade de refrigerantes vendidos para o cliente.

Negociações de acordos comerciais, são atrativas para PDV's, no caso do E4, o retorno percentual recebido da CVI Refrigerantes, é considerado como um incentivo para que este venha a posicionar os produtos da empresa em locais mais interessantes do PDV, e também ofertar os refrigerantes para conseguir atingir as metas propostas pelo parceiro. Em relação as vendas de Pepsi, eles tem um volume considerável, em virtude de seu negócio ser baseado em pronta entrega, neste caso, utilizando o produto com maiores margens nessas negociações, verifica-se que as vendas deste entrevistado estão em crescimento

contínuo, tendo em vista que nos últimos 5 anos eles quase triplicaram seu negócio.

Ao analisar os preços ofertados por cada um dos distribuidores, verificamos que alguns dos entrevistados acreditam que em razão da Pepsi ter preços mais acessíveis, acabam traduzindo isto em vendas ao consumidor, o entrevistado E2, é o que possui maior volume de venda de Pepsi em relação a Coca- Cola, muito disto baseado na forma em que ele trabalha suas margens de preço, seu negócio é diferente dos demais, pois, tem grande parte de suas vendas realizadas a pronta-entrega, ou seja, ele se desloca a regiões mais distantes do centro de Monte Alverne, e faz a venda diretamente na residência do comprador final.

As ações de volume praticadas nas negociações da Ambev, geram um volume considerável nos PDV's dos entrevistados E1, E3 e E5, porém, estes tem seu maior volume de venda em refrigerantes da marca Coca- Cola, mas, mesmo neste cenário, a proporção de venda de Pepsi é bem maior que no cenário de atuação da CVI Refrigerantes, sendo assim, as estratégias adotadas pela Ambev, especialmente nesta região, demonstram um resultado bem mais satisfatório que os resultados obtidos na macrorregião de atendimento da CVI Refrigerantes.

A força das cervejas comercializadas pela Ambev, auxiliam muito na construção de resultados positivos na venda de refrigerantes, e a utilização de negociações conjuntas de refrigerante e cerveja, possibilitam a maior cobertura de produtos, e diretamente no volume de unidades comercializadas nos PDV's de varejo de Monte Alverne.

Todos estes cenários apresentados, demonstram que a região analisada, possui um tratamento diferenciado pela Ambev, nos quesitos preços e negociações de bonificação, e para a CVI os fatores positivos, são as parcerias e logística de distribuição que contempla mais de um dia na semana, nos dois concorrentes, os promotores de venda são peças importantes na busca de tomar conta dos espaços dentro dos PDV's, estes trabalhadores, são elementos chave na inclusão das estratégias propostas pelas empresas em busca do melhor cenário para as vendas. Com base nessas entrevistas, existem fatores que demonstram que a CVI deve ter uma nova forma de pensar as ações de giro de refrigerantes nesta região, tendo em vista que os seus resultados são inferiores

que a área de atuação como um todo, e assim, tem um grande espaço para crescer e implementar novas estratégias que busquem bloquear o crescimento dos resultados obtidos pela AMBEV.

## 6 REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H., Logística Empresarial. Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- CVI. **A CVI Refrigerantes**, 2015. Disponível em: < <http://www.cvi.com.br/a-cvi/>>. Acesso em: 11 de jun. 2017.
- COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COUTINHO, Luciano Galvão; FERRAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 2ª Edição. Campinas, SP: Papyrus; UNICAMP, 1994.
- Especial Revista Amanhã, As Marcas mais lembradas categoria Refrigerantes, [http://www.topofmindamanha.com.br/caderno\\_top\\_2017.pdf](http://www.topofmindamanha.com.br/caderno_top_2017.pdf) acesso em 22.10.2017.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa. - 4. ed.** - São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. Ed., São Paulo: Atlas; 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro.** São Paulo: Pretince Hall; 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2002.
- KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. São Paulo: Paerson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12ª Edição, São Paulo: Pearson, 2007.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Larentis, Fabiano. **Comportamento do consumidor.** Iesde Brasil SA, 2012.
- LA CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A, **Pesquisa em educação:** abordagem qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MAINARDES, Rogério. Marketing – idéias, reflexões e prática. Gazeta do Povo, Curitiba, 22 maio 2006. Primeiro Caderno.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTAR, Fauze Najib. Administração de varejo. São Paulo: Elsevier Campus, 2011.
- MCKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997/1993.

Medeiros, Vinicius Martin Victor de. "**Aplicação do planejamento integrado de vendas e operações (S&OP) em uma indústria alimentícia–Estudo de Caso.**" (2014) pág. 8.

MOREIRA, José Carlos. Serviços de marketing: um diferencial competitivo. São Paulo: Saraiva, 2008.

PINHEIRO, Eduardo Perrone. Promoção de vendas e merchandising. 2 ed. – São Paulo: RG Editores, 2004.

PORTER, Michael E. "Estratégia Competitiva- Técnicas para análise de indústrias e concorrência. Rio de Janeiro: editora Campus 1986.

SEBRAE. **Entenda o comportamento do consumidor.** Disponível em: <  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores> Acesso em: 11 de jun. 2017.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Stalimir. Marca: o que o coração não sente os olhos não veem: reflexões sobre marketing e ética. 2. ed. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.