



Planejamento Estratégico e Planejamento da Comunicação: um estudo exploratório sobre a Tetra Pak¹

Rafael Silva PARIGI²
Maria Eugênia PORÉM³
Carolina Serapião SILVA⁴
Caroline Garcia CAFEO⁵
Jonathan Hanan BOSSO⁶
Marina Goulart DORIGO⁷

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Bauru, SP.

Resumo

Após levantamentos bibliográficos e através de um estudo exploratório esse artigo busca discorrer sobre a importância do planejamento estratégico e do planejamento da comunicação dentro das organizações. A partir da análise do histórico e das estratégias utilizadas pela empresa Tetra Pak, que é uma forte multinacional no ramo de embalagens, são feitas inferências acerca dos benefícios do planejamento como ferramenta útil para o sucesso das organizações e sua efetividade no mercado. Por fim, são apontadas, sob a ótica das Relações Públicas, recomendações de ações de comunicação para fortalecer a imagem da empresa frente aos consumidores finais.

Palavras-chave: planejamento estratégico; comunicação; Tetra Pak; imagem.

Introdução

Vivemos em uma época de grandes transformações. A complexidade dos cenários em que as organizações estão inseridas torna-se fator emergente para que elas vivenciem um movimento de adaptabilidade. As grandes mudanças históricas provocadas pela Revolução da Informação, afetaram diretamente o ambiente no qual essas organizações estão inseridas, ou seja, tudo aquilo que influencia diretamente ou indiretamente nos negócios da empresa e no relacionamento entre esta e seus públicos.

¹ Trabalho apresentado no IJ 8 – Estudos Interdisciplinares da Comunicação XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Bauru – SP – 03 a 05/07/2013.

² Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, Unesp/Bauru. E-mail: rafael_parigi@yahoo.com.br

³ Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP. Professora Assistente do curso de Relações Públicas da FAAC/UNESP – Bauru/SP. E-mail: meporem@faac.unesp.br

⁴ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, Unesp/Bauru. E-mail: carolinaserapiao@gmail.com

⁵ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, Unesp/Bauru. E-mail: carol_cafeo@hotmail.com

⁶ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, Unesp/Bauru. E-mail: hananjhon@yahoo.com.br

⁷ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso Comunicação Social – Relações Públicas, Unesp/Bauru. E-mail: goulart.nina@hotmail.com



A forma como a sociedade se desenvolvia e pensava teve uma mudança substancial. Sem condições de poder mudar ou até mesmo controlar o ambiente resta às organizações adaptar-se a ele.

O grande fluxo de informações e sua dinâmica acelerada, o surgimento de novas tecnologias a todo o tempo, a globalização, a mudança nas formas de se relacionar com seus stakeholders, entre outros fatores acabaram por desafiar as organizações a agirem de forma mais estratégica e planejada juntamente com a aplicabilidade de uma nova gestão do conhecimento descentralizadora e flexível para que possam se adaptar a esse mundo globalizado. O planejamento tradicional, centralizado e inflexível antes utilizado pelas empresas necessitou ser substituído pelo planejamento estratégico moderno.

Com base na pesquisa bibliográfica, este artigo objetiva uma reflexão sobre o processo de mudança e adaptabilidade pelo qual as organizações contemporâneas tem passado. Além dessa contextualização, propõe uma discussão acerca do planejamento estratégico e do planejamento de comunicação. Para ilustrar os caminhos conceituais percorridos por este estudo, é proposta um estudo exploratório sobre a empresa Tetra Pak, seu posicionamento mercadológico e suas estratégias e, a partir disso, são apontadas algumas recomendações a respeito de possíveis ações de comunicação que a empresa poderia utilizar.

Conceitualizando o planejamento estratégico

O planejamento diferencia-se do planejamento estratégico. Eles não são sinônimos. O planejamento envolve um plano de ações a ser executado dentro de uma organização. É algo inflexível, sendo impossível fazer mudanças ao longo do processo de atuação dessas ações. Enquanto que o planejamento estratégico é um processo que implica em adaptações que devem ocorrer conforme as mudanças oriundas das transformações que acontecem no ambiente em que a organização está inserida.

Segundo Oliveira (2005, p. 47- 48) o planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

A estratégia assumida pelas organizações com auxílio na gestão também acabou sofrendo transformações para se adaptar aos novos cenários. O planejamento estratégico



serve como sustentação e impulso para as organizações nessa imersão nas mudanças do ambiente em que se encontram.

Assim como as organizações mudaram e se adaptaram os sistemas de gestão, e entre eles a própria estratégia, também mudaram [...] o planejamento estratégico contribui para o enriquecimento no processo de aprendizagem da gestão de empresas, adotando uma metodologia que obriga a pensar no futuro e envolvendo as partes interessadas para um trabalho de equipe. (GAJ, 2002, p. 144).

Antigamente tinha-se a ideia de que planejamento estratégico era um planejamento a longo prazo. Mas no mundo atual se faz desejável planejar não mais que cinco anos, uma vez que as mudanças de ambiente e cenário ocorrem a todo o tempo. O planejamento estratégico passa a ser algo contínuo dentro das organizações. Não é algo fechado, mas, sim, algo flexível e adaptável. É um processo contínuo de elaboração.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

Planejamento estratégico também não é uma previsão do que se pode acontecer ou dos problemas que podem surgir. Ele se faz necessário justamente por não existir a capacidade de se prever. Ele opera conforme as decisões presentes que possam interferir diretamente no negócio da organização e, portanto, é parte intrínseca do futuro da mesma.

O planejamento estratégico pode ser visto como um processo dinâmico e sistêmico servindo como um orientador. É um processo coletivo tendo na socialização dos problemas, das necessidades, das demandas, a obtenção de diferentes percepções que ocorrem dentro da organização. Entendido desta maneira, o planejamento estratégico é algo que necessita de compartilhamento. Em todo seu processo – desde a organização, desenvolvimento, implementação e controle – a capacidade de construção coletiva poderá gerar maior entendimento e participação, viabilizando as soluções criativas em toda a organização.

Essa é uma perspectiva inovada em que se busca o emponderamento (*empowerment*) dentro das organizações, que nada mais é do que a capacidade que ela tem de descentralização, de diluição do poder envolvendo todas as pessoas da organização e dotando-as de iniciativa. Além disso, deve-se lembrar de que esse



planejamento é renovado de maneira contínua, pois ele sempre tem em vista as mudanças que ocorrem na sociedade.

O planejamento estratégico é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis (KUNSCH, 2003, pág. 216).

Deve-se deixar claro de que não existe uma receita para a aplicação do planejamento estratégico. Como vimos ele é apenas um orientador, não descreve como é exatamente o caminho a ser seguido ou mesmo qual seria esse caminho, ele apenas orienta.

Destaca-se ainda que para o planejamento estratégico ocorrer de forma efetiva é necessário que a comunicação seja bem gerenciada dentro das organizações, pois é uma importante ferramenta no processo de planejamento, e assim se torna imprescindível a utilização da comunicação estratégica e planejada.

Conceitualizando o planejamento de comunicação

O planejamento organizacional subdivide-se em dois, o planejamento global - conhecido como planejamento estratégico - e o planejamento voltado para programas específicos (KUNSCH, 2003). Este último também chamado de planejamento tático, é subdividido em departamentos ou unidades de negócios. Cada qual, com suas especificidades e características próprias planejam suas ações e estratégias para responder aos objetivos globais da organização. Dentre eles, destaca-se o planejamento de comunicação.

Um planejamento de comunicação tem o objetivo central de estabelecer a forma que a comunicação organizacional deverá assumir. Sendo assim, parte-se do pressuposto que a comunicação organizacional é uma “filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”, ramificando-se em quatro níveis, o da comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica (KUNSCH, 2003, p. 250).

Existem três etapas fundamentais para que o planejamento estratégico da comunicação seja elaborado de forma eficaz. A primeira etapa consiste no diagnóstico estratégico da organização, onde é feita a análise dos ambientes interno e externo, além



da identificação da missão, da visão e dos valores corporativos. É imprescindível que haja esse estudo para que os objetivos da comunicação estejam alinhados aos da organização. Para dar sequência ao processo do planejamento é necessário que seja feita a elaboração do planejamento comunicacional, onde são definidas a missão, a visão e os valores para a comunicação organizacional, ou seja, “como projetaremos a área de comunicação com vistas no futuro?” (KUNSCH, 2003, p.273). O foco é estabelecer políticas, metas e objetivos e elaborar um orçamento. Depois de planejar, faz-se necessário gerir estrategicamente a comunicação, prezando pelo envolvimento dos colaboradores. Portanto, essa etapa exige a divulgação do plano de comunicação, a implantação e controle das ações para depois, mensurar os resultados, finalizando assim, o processo do planejamento estratégico de comunicação.

Existem variáveis que exercem relação direta com o processo do planejamento da comunicação, interferindo em sua dinamicidade: o público alvo e os objetivos organizacionais. A medida que os objetivos organizacionais se modificam, a comunicação organizacional precisa acompanhar essas alterações, influenciando no planejamento e suas abordagens. O mesmo acontece com o público para o qual as mensagens serão direcionadas. Quando o público se modifica, exigem-se modificações em todo o processo, para adequar-se ao novo perfil do receptor. Essas interferências acontecem, pois compete à comunicação transmitir a mensagem desejada, com a utilização do canal correto até o receptor.

A comunicação, quando analisada tecnicamente dentro do processo, é composta pelos seguintes elementos: transmissor, canal, mensagem, feedback, receptor e o quadro de tempo, são estes itens que tornam viável a transmissão da informação com seu objetivo norteador. Portanto, o planejamento deve informar quem são os públicos-alvo; as mensagens que estão sendo articuladas; o tempo em que cada mensagem deverá ser veiculada; os resultados desejados e; o veículo que será utilizado para entregar a mensagem e também o remetente da informação.

Deve ser salientado que o planejamento é dinâmico, influenciado por diversas variáveis, e que não detém traços estáticos, irrefutáveis. Os articuladores do planejamento de comunicação devem estar sempre atentos às interferências e principalmente, aos objetivos do planejamento global e aos cenários presentes, readequando as ações e condicionantes técnicos da comunicação. É de grande valia também que a comunicação não seja tratada como um mero instrumento de propagação



de informações, mas que esteja presente na organização como uma forma de integrar e criar espaços de troca de conhecimento, diálogos e fortalecimento de valores.

Como forma de tentar estabelecer uma ligação entre a teoria e a prática, descreve-se a seguir um estudo exploratório sobre a empresa Tetra Pak, buscando em seu desenvolvimento articular os conceitos de planejamento estratégico e planejamento de comunicação.

Perfil e histórico da empresa Tetra Pak⁸

A Tetra Pak é uma empresa multinacional, a qual faz parte do Grupo Tetra Laval, fundado por Dr. Rubem Rausing no ano de 1950 em Lund, na Suécia. Segundo seu próprio site, o objetivo inicial era desenvolver e lançar no mercado uma embalagem inovadora para o leite, que utilizasse o menor número de material, entretanto, com a maior higiene e qualidade possível.

No Brasil, a empresa instalou-se e começou a funcionar em oito de junho de 1957, e continua a evoluir ao atender as diversas demandas de diferentes segmentos do setor industrial e de seus consumidores. Além disso, em solo brasileiro há oito escritórios de vendas e duas fábricas: uma situada em Monte Mor, interior de São Paulo, e a outra em Ponta Grossa NO - Estado do Paraná.

Vale ressaltar que a Tetra Pak trouxe a tecnologia *Ultra High Temperature – UHT* para o país, introduzindo a caixa de leite longa vida. Com a utilização dessa tecnologia a embalagem asséptica é esterilizada antes do envase do alimento que passa pelo tratamento UHT, que resulta em um produto estável por mais de seis meses em prateleira. Sendo este um dos fatores que mais contribuem para o aumento do consumo de leite nacional na década de 1990. Inicialmente o consumo era de aproximadamente cinco bilhões de litros e passou para 10 bilhões em 2006. (TETRA PAK, 2013).

A organização é líder mundial em comercialização de caixas de cartolina e garrafas para produtos alimentares líquidos, atuando também na fabricação de equipamentos e maquinários utilizados no empacotamento de alimento e no seu processamento. A Figura 01 apresenta os diversos modelos e formatos de embalagens comercializadas pela Tetra Pak.

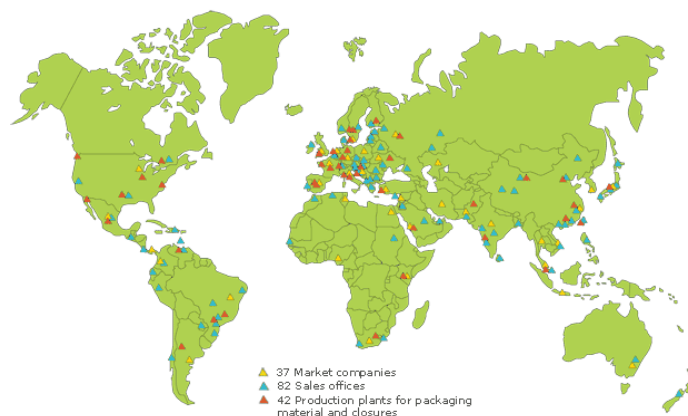
Figura 1: Embalagens comercializadas pela Tetra Pak



Fonte: Site Tetra Pak

A empresa é considerada responsável pela mudança da forma como os alimentos são envasados e distribuídos ao redor do mundo. A Figura 02 ilustra a disponibilização de filiais da Tetra Pak ao redor do planeta, onde os triângulos amarelos representam as empresas no mercado, os triângulos azuis representam os escritórios e os triângulos vermelhos significam a presença de plantações para produção de embalagens.

Figura 2: Filiais da Tetra Pak



Fonte: Site Tetra Pak



Posicionamento das estratégias de planejamento

A marca Tetra Pak é nos dias atuais líder do mercado de fabricação de máquinas e embalagens longa-vida. Exportando para mais de 170 países, a empresa no ano de 2012 vendeu mais de 500 máquinas de envase - montagem das caixas - e 173 milhões de embalagens (TETRA PAK, 2013). Consolidando-se como exemplo de qualidade e respeito ao seu público.

A marca não tem como foco apenas a fabricação e boa qualidade de seus produtos, a questão ambiental também é ponto primordial para a Tetra Pak. Que tem em suas atitudes um cuidado especial com a natureza e os recursos ambientais retirados dela, para a fabricação das caixas longa-vida.

Com a crença em uma liderança sustentável e responsável, a Tetra Pak desenvolve atitudes como a utilização de papelão proveniente de florestas bem remanejadas e investe na reciclagem de suas embalagens. Além de certificar que todas as suas fábricas sigam padrões ambientais internacionais (TETRA PAK, 2013).

Segundo (KOTLER, 2010, p.4), “em um mundo confuso, eles [os consumidores] buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores”. Assim o posicionamento que a empresa deseja criar perante o público final - os consumidores e sociedade - é o de demonstrar as atitudes tomadas pela marca, para a sustentabilidade e preservação dos bens naturais mundiais.

Objetivo das estratégias de planejamento

A sociedade atual se encontra em um período de grandes mudanças devido ao avanço tecnológico, a criação da internet, dos computadores e celulares cada vez mais desenvolvidos e das redes sociais que transformaram o mundo mecânico em um mundo digital, impactando diretamente o comportamento dos consumidores e das organizações. (KOTLER, 2010)

É necessária a análise do macro ambiente para um novo posicionamento das empresas com os seus *stakeholders*, buscando compreender as tendências e novas demandas sociais. É fato que as organizações atuais não são apenas mais operadoras isoladas de um mundo competitivo, mas instituições que trabalham e compartilham os



seus valores, a sua história e metas com seu consumidor final.

Para a construção de um relacionamento sólido com seu público, a empresa deve ter como um dos objetivos principais a criação e a preservação da lealdade entre a marca e o seu consumidor. Segundo O’Guinn *et. al.* (2008, p. 19) “a fidelidade a uma marca é um dos ativos mais importantes que uma empresa por ter”, portanto desenvolver esse relacionamento é algo imprescindível para as organizações, que buscam um posicionamento diferenciado no mercado e agregar valor para a sua marca.

Vale ressaltar que a marca pode ser entendida como um símbolo, uma representação visual da empresa, além da identidade e posicionamento perante um público. Para Mihailidis (2006) a marca pode ser entendida como:

Tudo aquilo que tem a capacidade de se fixar na mente dos consumidores e induzir-lhes um sentimento de pertencimento e de aproximação além de um comportamento receptivo ao produto oferecido. Todas as idéias, sonhos e modelos de excelência que encontram eco na mente, nos gostos e percepções das pessoas e as induzem a uma ação são marcas, pois marcaram sua existência. (MIHAILIDIS 2006, p. 271).

Assim, o valor da marca, bem como os atributos que ela representa são fatores importantes para o posicionamento. Além do objetivo da construção da marca de uma empresa que gere reconhecimento instantâneo - indicada para a Tetra Pak - as estratégias também deverão contribuir para que o consumidor se envolva com o valor simbólico e com o significado social da organização.

O valor simbólico pode ser definido como o sentido do produto ou serviço oferecido pela empresa por seus consumidores, enquanto o significado social seria a referência do sentido em um contexto social, gerando um envolvimento emocional. Ambos os valores podem colaborar ainda mais na fidelização dos clientes com a marca, uma vez que a fidelização é o oferecimento da qualidade esperada de seu produto e serviço com o público alvo (O’ GUINN *et. al.*, 2008).

Atualmente a Tetra Pak utiliza o slogan “Protege o que é bom”, e envolve toda sua cadeia de valor: fornecedores, colaboradores, clientes, distribuidores, varejistas, consumidores e sociedade. (TETRA PAK, 2013).

De acordo com O’ GUINN *et. al.* (2008) “os consumidores adquirem produtos para obter benefícios funcionais, emocionais, ou de referências de imagem, portanto, é fundamental uma ênfase no benefício que esperam receber de uma marca”. Porém para o consumidor final pode ser difícil o reconhecimento da marca Tetra Pak uma vez que



no envase sua embalagem é ilustrada com a marca do produto. Ou seja, para o consumidor final a marca que gera relacionamento com ela é a marca estampada na embalagem e não a marca da Tetra Pak. Desta situação decorre a grande dificuldade do consumidor final perceber os valores, benefícios e atributos da empresa Tetra Pak.

Outro objetivo das estratégias deverá ser a fixação do posicionamento da organização no cenário atual. Pois a evolução do mercado tem acalorado as discussões sobre o caráter ético, social e principalmente ambiental podendo contribuir e sendo um fator de diferenciação para uma melhor reputação da empresa em relação as outras.

Muitas empresas estão procurando cada vez mais aumentar a participação no marketing relacionado a causas, como uma forma para laços emocionais com os consumidores. (O' GUINN *et. al.*, 2008)

Ações de comunicação recomendadas à Tetra Pak

Todas as análises desenvolvidas no presente trabalho têm como objetivo um planejamento de comunicação que saliente para o público final, as ações desenvolvidas pela empresa Tetra Pak, demonstrando sua preocupação com o meio ambiente e qualidade de serviços prestados.

Essas ações foram baseadas no modelo proposto para o consumidor final pela escritora Marcélia Lupetti, no livro 'Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica' (2006).

Destaca-se como o principal problema de comunicação vivenciado pela Tetra Pak o fato das ações da organização serem pouco conhecidas pela população e pela sociedade. Já que as marcas que utilizam os produtos *Tetra Pak* - como leites, refrigerantes, sucos etc. - conquistam a maior interação e atenção com o público final.

É recomendado, para além das ações usualmente realizadas pela Tetra Pak, o uso de dois canais de comunicação, para que haja primeiramente o conhecimento da marca por parte do público e posteriormente uma afinidade e a propagação de ideias. Os canais escolhidos foram a televisão, por sua grande penetração em variadas classes socioeconômicas e a internet, pela sua difusão acelerada e alto índice de compartilhamentos e facilidade na troca de informações com seus públicos alvos.

A primeira etapa desenvolvida pelo planejamento de comunicação tem como canal a televisão, e utiliza a publicidade como forma de repassar informações acerca da empresa e de suas ações ecologicamente corretas.



Essa primeira fase assume um caráter institucional e de valorização da marca, tendo como ênfase a ecologia e as ações sustentáveis, que propõem a construção de uma afinidade entre a empresa e o consumidor final. Os comerciais publicitários teriam a duração de seis meses, tempo suficiente para a fixação e aproximação da marca com seu público. Espera-se que ao fim da difusão do conteúdo institucional o nome da empresa se firme e fortaleça, sendo associado aos ideais sustentáveis. A linguagem desses comerciais seria menos formal, sabendo que as embalagens da Tetra Pak se fazem presentes na casa de consumidores de diferentes realidades sociais.

A segunda etapa a ser desenvolvida migra do canal da televisão para a internet. Onde é possível maior interação com o público e difusão de conteúdo em diversos formatos (texto, vídeo, fotografia). A escolha dessa mídia é caracterizada pelo dinamismo e quantidade de indivíduos ‘conectados’ diariamente.

Com ações voltadas para as redes sociais - *Facebook, Twitter e Youtube* - as mensagens nessa fase assumem um caráter de aproximação e diálogo com o público, devido a possibilidade de feedback imediato. São sugeridas ações de marketing viral, uma forma de incentivar a difusão rápida e em grandes proporções sem grande custo. Além disso, é sugerida a empresa a difusão de campanhas voltadas a sustentabilidade, como apoio e divulgação de entidades. Uma característica fundamental do planejamento estratégico nesse canal é a adaptação constante, pois nas mídias digitais o conteúdo rapidamente se torna ultrapassado, sendo essencial manter-se sempre atualizado.

As ações de comunicação recomendadas para a Tetra Pak em ambos os canais buscam um suporte por parte do público e o fortalecimento dos valores da empresa.

Considerações finais

Após analisar o histórico e as estratégias utilizadas pela empresa Tetra Pak pode-se considerar que a empresa apesar de líder de mercado ainda enfrenta problemas ao fortalecer sua imagem institucional, devido ao fato de que a imagem firmada pelas embalagens produzidas associa-se ao produto envasado. Como forma de resolver esse problema, se torna necessário o planejamento estratégico da comunicação para que antes de tudo a empresa possa desenvolver os aspectos básicos no processo de formação de imagem.

Como a Tetra Pak se apresenta como uma empresa preocupada com o meio ambiente, a imagem institucional já tem certo norteamento, o que torna mais fácil aos



gestores da comunicação estratégica desenvolver ações para aproximar a empresa de seus stakeholders fundamentais: os consumidores.

Pensando como gestores, desenvolvemos essas ações para intensificar o poder de alcance da empresa no que diz respeito a difusão de conteúdo publicitário – através de redes de comunicação abrangentes, como a televisão e a internet – fazendo com que a identidade da marca Tetra Pak se firme no mercado.

Por fim, após utilizarmos da Tetra Pak como exemplo, podemos concluir que o planejamento estratégico e o planejamento da comunicação são ferramentas essenciais para que as empresas obtenham sucesso e efetividade no mercado.

Referências

FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GAJ, Luis. **O estrategista**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

KOTLER, Philip, KARAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Ivan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4ª edição, São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. 1ª edição, São Paulo: Cengage, 2007.

O'GUINN, Thomas, C., ALLEN, Chris T., SEMENIK, Richard J. **Propaganda e promoção integrada da marca**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**: 2ª. Edição: São Paulo: Saraiva, 2005.

TETRAPAK. Historia da Empresa. Disponível em:
<http://www.tetrapak.com/br/sobre_a_tetra_pak/empresa/pages/empresa.aspx>. Acesso em: 10 maio 2013.



YAZANE, Mitsuru, 1956. **Gestão de Marketing: avanço e aplicações** / Mitsuru Higuchi, colaboradores Basile Emmanoel Mihailides [etc AL.]. São Paulo: Saraiva, 2006.