



Empreendedorismo em uma associação de mulheres rurais: propostas de melhorias e desenvolvimento

Janaina Ferreira M. de Melo¹ - janainafmmelo@gmail.com

Vorster Queiroga Alves² - vorster.queiroga@gmail.com

Alberto Gustavo P. Junior³ - alberto.paashaus@palmares.ifpe.edu.br

RESUMO

O trabalho foi realizado com uma associação constituída por 25 mulheres do campo que necessitavam de orientações para o aprimoramento da comercialização de hortaliças orgânicas por elas produzidas. O Projeto de Extensão Capacitação Profissional para Microempreendedores (CPMEI) orientou este público com o objetivo de elaborar um diagnóstico dos problemas principais e apresentar propostas de marketing, planejamento do negócio e oferecimento de consultorias. O principal problema detectado na associação foi a falta de um planejamento financeiro. A metodologia adotada foi uma pesquisa exploratória por meio de uma visita para realizar o planejamento das atividades, onde se discutiu um diagnóstico, usando a técnica de *Brainstorming* (troca de ideias), uma pesquisa de mercado para apresentação de um Plano de *Marketing* e o Planejamento Financeiro como solução para os problemas detectados.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo. Planejamento. Melhorias do negócio. Associativismo.

ABSTRACT

The study was an association of 25 rural women who needed guidance to improve the marketing of organic vegetables produced by them. The Extension Project CPMEI guided the public in order to make a diagnosis of the main problems and presenting marketing proposals business

1 Mestre em Engenharia de Produção e professora Adjunto I da UFCG

2 Mestre em Administração e professor Adjunto I da UFCG

3 Mestrando em Administração Pública e professor do IFPE - Palmares

planning and consulting offering. The main problem detected association was the lack of financial planning. The methodology was an exploratory research through a visit to carry out the planning of activities, where they discussed a diagnosis using the brainstorming technique (exchange of ideas) and research market for the submission of a Marketing Plan and Financial Planning as a solution to the problems identified.

KEYWORDS

Entrepreneurship. Planning. Business Improvements. Associativism.

1 Introdução

No ano de 2015, o projeto de extensão Capacitação Profissional para Microempreendedores (CPMEI) teve como objetivo desenvolver atividades empreendedoras por meio de consultorias no intuito de contribuir no desempenho dos empreendimentos do público assistido, objetivo este cumprido com seus parceiros.

Na visão de Bittencourt *et al.* (2015), o empreendedor social pode ser definido como o sujeito que utiliza o conhecimento prático para criação de novos serviços e/ou produtos autossustentáveis, com o enfoque voltado para resolver problemas sociais, identificando novos mercados e criando oportunidades. Para que o empreendedor social possa criar novos mercados e novas oportunidades de negócios é preciso que ele esteja preparado e alinhado com o que se espera de um perfil adequado para lidar com negócios e problemas sociais.

A Associação de Mulheres Rurais das Várzeas de Sousa é constituída por 25 mulheres que desenvolvem atividades como preparo de doces, artesanato e auxílio na plantação de coco e de banana. A partir de 2014 começaram a desenvolver uma nova atividade: plantação de hortaliças orgânicas.

A união de agricultores familiares em associações, sendo de produção, comercialização ou de serviços, estabelece-se em uma das maneiras mais oportunas de sustentação das pequenas organizações de produção, visto que facilita aos produtores ultrapassarem o obstáculo da indivisibilidade dos fatores principais de produção, além disso, facilita a assistência técnica almejada e melhora o posicionamento nos âmbitos modernos da agricultura (MUENCHEN, 1996 & BARBOSA, 1988 apud LAZZAROTTO, 2002).

Em 2014, o projeto CPMEI realizou um levantamento sobre o perfil e as principais necessidades da associação, no intuito de orientar suas participantes por meio de capacitações. Em 2015 ficou de contribuir no acompanhamento e assessoria no que tange a gestão de produção e vendas das hortaliças.

As agricultoras da associação receberam em 2015 doações de sementes, adubo e materiais para a produção das hortaliças, além da ajuda técnica gratuita de órgãos como o Pivas - Perímetro Irrigado Várzeas de Sousa e a Emater - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural da Paraíba.

Foi doado um terreno pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB) para produção de hortaliças que está localizado na região das Várzeas de Sousa - PB, área de desenvolvimento de atividades agrícolas entre o município de Sousa - PB e municípios circunvizinhos como o de Aparecida - PB, representando a mais importante área de agricultura da microrregião de Sousa. As atividades da Associação para plantio e comercialização de hortaliças tiveram início em maio de 2015.

Com base neste entendimento, o projeto de extensão objetivou elaborar um diagnóstico dos problemas principais e apresentar propostas de marketing, planejamento do negócio e oferecimento de consultorias para a Associação.

2 Metodologia

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória através de uma visita com o objetivo de levantar de informações sobre o público assistido para realizar o planejamento das atividades. Tratando-se do *modus operandi* da equipe, após a visita foi realizada uma reunião no intuito de discutir as primeiras impressões sobre a associação e sugestões para melhorias na gestão, usando a técnica de *Brainstorming*.

Segundo Boy (1997), o *Brainstorming* é uma técnica de recolha de informação muito utilizada na investigação em Ciências Sociais e Humanas com o objetivo de explorar novas ideias sobre um tema ou alternativas de solução para problemas das mais diversas índoles, sejam em organizações, empresas, negócios, etc. Esta técnica revela mais potencial na medida em que as interações no grupo fazem despolitizar mais ideias do que as obtidas individualmente.

Assim, aplicou-se a técnica permitindo que toda equipe fornecesse uma “avalanche” de ideias para a solução do caso. Estas foram anotadas e, em seguida, discutidas, verificando a sua viabilidade e delegando-se funções aos membros da equipe para a realização de pesquisas de mercado e estudos mais profundos adaptados à realidade da associação.

Para o alcance da viabilidade dessas sugestões, foram detectadas atividades de pesquisa divididas pela equipe, como se segue: (1) Licença para funcionamento de barraca nas feiras no município de Sousa-PB. (2) Preço para compra de uma barraca para a feira. (3) Valor das sacolas apropriadas para orgânicos. (4) Criação de nova logomarca. (5) Propostas de *Marketing*. (6) Preço de compra ou confecção de um reboque. (7) Estudo da viabilidade de aumento da mensalidade da associação. Após a divisão das equipes e pesquisa, traçou-se o Plano de *Marketing* e o Planejamento Financeiro como solução para os problemas detectados.

3 Resultados e discussão

A visita na associação foi realizada em agosto de 2015 no próprio local onde foram plantadas as hortaliças. Além de conhecer o plantio, reuniram-se todos para uma conversa e troca de ideias. A principal dificuldade relatada pelas agricultoras, relacionadas ao plantio de hortaliças, é a falta de transporte para que as mesmas possam levar seus produtos para venda em feiras livres, mercados e realizar entregas de seus produtos diretamente aos clientes. Elas reclamaram dos preços dos atravessadores, que chegam impondo o seu preço bem abaixo do mercado. A Figura 1 apresenta o pessoal do projeto CPMEI e as mulheres da associação no dia da reunião no local de plantio das hortaliças.

Figura 1: Visita do projeto CPMEI na plantação de hortaliças da associação de mulheres.

Fonte: Arquivo do Projeto CPMEI.



Percebeu-se também falta de divulgação para a comercialização das hortaliças orgânicas para o consumidor final e a necessidade de se informar aos clientes sobre a qualidade e vantagens do consumo de hortaliças orgânicas.

As mulheres também reclamaram dos gastos extras que estavam precisando arcar, como foi o caso do gasto de R\$ 70,00 com transporte para trazer para o lote o estrume doado pelo prefeito, em virtude da distância. Também citaram compras extras de materiais para o cultivo. A partir destas informações foram realizadas várias perguntas para se conhecer a gestão financeira da associação, além de outras perguntas voltadas para a produção e venda de hortaliças. Durante a visita, as mulheres mostraram com orgulho as hortaliças plantadas, como pode ser visto na Figura 2.



Figura 2: Plantio das hortaliças da associação de mulheres.

Fonte: Arquivo do Projeto CPMEI.

Após a visita, foi marcada uma reunião com o pessoal do projeto CPMEI na universidade para discutir as primeiras impressões sobre a associação e sugestões. Por meio de outras informações coletadas, o projeto criou um evento intitulado “1 Manhã Empreendedora”, com o objetivo de realizar uma troca de conhecimentos entre as agricultoras e o pessoal do CPMEI. Na primeira parte do evento, as mulheres mostraram na prática seu trabalho na plantação de hortaliças.

No dia combinado, as alunas extensionistas do projeto, acompanhadas por três professores, auxiliaram na plantação de mudas de alface com a orientação das mulheres e de um técnico agrícola. O grupo fez o trabalho de roçar a terra, preparar os canteiros, adubação de fundação com compostagem e esterco para posteriormente, semear a alface. A Figura 3 ilustra um momento dessa atividade.



Figura 3: Plantio das hortaliças da associação de mulheres.

Fonte: Arquivo do Projeto CPMEI.

De acordo com as agricultoras e o produtor técnico, a colheita da alface começaria em torno de 25 a 30 dias. Estes mesmos manejos são feitos para as outras hortaliças e o que existe de diferença é apenas o tempo de colheita, que varia de acordo com o tipo de olerícola. Ao término do plantio, o sistema de irrigação foi acionado para irrigar as alfaces transplantadas.

A segunda parte deste evento foi realizada em outro dia, no período da tarde, em um auditório cedido pelo DPIVAS (Distrito de Perímetro Irrigado Várzeas de Sousa), onde o CPMEI apresentou propostas com base na pesquisa de mercado realizada e estudos para dirimir as dificuldades das agricultoras. A pesquisa de mercado foi realizada pelas alunas através de informações da internet.

Os primeiros problemas detectados pelo projeto a respeito do negócio das agricultoras foram: o transporte para locomoção das hortaliças para os clientes, a pequena quantidade de clientes diretos que se deslocam até o local do plantio para comprar, gastos extras e o preço imposto pelos atravessadores. Todos estes estão relacionados com a falta de administração financeira, logística e *marketing*.

Uma consequência do primeiro problema acarreta outro: os produtos vendidos pelos atravessadores acabam sendo revendidos pelo dobro ou triplo do preço. Deste modo, as agricultoras perdem lucratividade na venda direta. Arcar com o preço de um frete para entrega ao cliente, na atual conjuntura, é inviável para a associação, em virtude do pouco capital de giro.

Outra necessidade é “vender melhor o seu peixe”, divulgando mais a qualidade do seu produto, como por exemplo, informar ao consumidor que a alface orgânica produzida por elas dura 15 dias numa geladeira, mais que a média de uma alface comum. Ainda com relação à divulgação, percebeu-se que a página na rede social do Facebook da associação é muito simplória e que se poderia aproveitar melhor esta ferramenta para o marketing virtual.

Outro problema detectado foi que a sigla da associação, acompanhada da logomarca atual, não é visível e não é possível fazer uma relação com a atividade desenvolvida (ACMRVS – Associação Comunitária de Mulheres Rurais nas Várzeas de Sousa).

No que tange à comercialização dos produtos, verifica-se a necessidade de uma representação da associação nas feiras e a falta de uso adequado de embalagens próprias para hortaliças orgânicas.

O maior problema da associação, na visão do projeto CPMEI, é a falta de um planejamento financeiro. O valor da mensalidade é de R\$ 2,00 (dois reais) por associado/mês. Sendo 25 associadas, a arrecadação mensal é de R\$ 50,00 para pagar despesas administrativas, gastos extras no cultivo de hortaliças e a prestação de serviços do contador. Os gastos extras não planejados com os quais as associadas arcam são frequentes.

Assim, no período da tarde, na segunda parte do evento “1 Manhã Empreendedora”, o projeto elencou todos os problemas detectados e posteriormente possíveis soluções. Apresentou-se para as agricultoras um Plano de *Marketing* e um Planejamento Financeiro. A Figura 4 apresenta os integrantes do projeto CPMEI mostrando as propostas para a associação de mulheres.

Figura 4: Apresentação das propostas para a associação de mulheres.

Fonte: Arquivo do Projeto CPMEI.



Tratando-se do tema *marketing*, vinculado a esta proposta, no contexto atual, é impossível negar a relevância da tecnologia para o mercado de atuação e seus novos desafios potencializados por mudanças ambientais, políticas e econômicas, sociais e tecnológicas, nas quais as entidades precisam assumir novas posturas e procurar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes como o uso da internet para incrementar os seus negócios empresariais (TOLEDO, 2007).

No Plano de *Marketing* foi sugerida a proposta de três logomarcas, com nova sigla: ANPIVAS - Associação Comunitária das Mulheres das Várzeas de Sousa. O destaque no nome “PIVAS” é pelo fato que quem é da região já associa o nome aos orgânicos, além de maior destaque nas cores, dando ênfase às hortaliças.

Outra proposta do Plano de *Marketing* foi a realização de postagens na página da Associação no Facebook e criar uma conta na rede social Instagram. Nestas postagens são fornecidas informações sobre produtos orgânicos (o que é; como são plantados, as vantagens de se ter uma alimentação com produtos orgânicos, explicando quais são os produtos que têm mais incidência de agrotóxicos, descrever quais produtos são produzidos), além de se fazer contato com clientes e o agendamento do horário de atendimento no lote (local de produção).

Neste sentido, foi sugerido também fornecer informações sobre o perigo dos agrotóxicos, disponibilização de telefones para contato e o endereço, explicando como se dá o acesso ao lote para os interessados em comprar as hortaliças da associação.

No intuito de auxiliar na divulgação virtual, o projeto se comprometeu em criar uma comissão de *marketing* com membros do CPMEI para preparar os materiais a serem divulgados semanalmente pela associação. Também foi sugerida, a elaboração de um cadastro de potenciais clientes por segmento: restaurantes, lanchonetes, bares, mercadinhos, supermercados, dentre outros, no intuito de buscar novos clientes e parcerias, divulgando as empresas que vendem ou compram os seus produtos. Outro ponto discutido foi buscar, por meio do SEBRAE e seus parceiros, a certificação que permite utilizar o selo de produto orgânico nos rótulos.

Ainda com relação ao *marketing*, sugeriu-se também a divulgação nas mídias locais (rádio) e sites de notícias locais, confecção de cartões de visita, folhetos explicativos e divulgação dos produtos em feiras, supermercados e também no “calçadão” da cidade (rua do comércio que tem mais movimento). Também foi sugerido que se buscasse evidência participando de feiras, eventos e reuniões relacionadas ao negócio dos produtos orgânicos.

Foi pesquisado que no município de Sousa - PB não há regulamentação específica nem pagamento para se participar das feiras livres, podendo-se participar imediatamente desde que não seja em locais onde outros feirantes já estejam previamente alocados. Como sugestões proferidas pelo projeto de extensão, o quadro 1 faz um resumo destas para a associação no que se refere ao *marketing*.

| | |
|----|---|
| 1 | Plano de Marketing - sugestão de três logomarcas |
| 2 | Plano de Marketing - realização de postagens na página da Associação no Facebook e criar uma conta na rede social Instagram. |
| 3 | Plano de Marketing - fornecer informações sobre produtos orgânicos nas redes sociais e sobre o perigo dos agrotóxicos |
| 4 | Plano de Marketing - fazer contato com clientes e o agendamento do horário de atendimento no lote (local de produção). |
| 5 | Plano de Marketing - criar uma comissão de marketing com membros do CPMEI para preparar de materiais a serem divulgados semanalmente pela associação. |
| 6 | Plano de Marketing - elaborar um cadastro de potenciais clientes por segmento |
| 7 | Plano de Marketing - buscar, por meio do SEBRAE e seus parceiros, a certificação que permite utilizar o selo de produto orgânico nos rótulos. |
| 8 | Plano de Marketing - divulgar nas mídias locais (rádio) e sites de notícias locais seus produtos e serviços |
| 9 | Plano de Marketing - confeccionar de cartões de visita, folhetos explicativos sobre a associação. |
| 10 | Plano de Marketing - divulgar os produtos em feiras, supermercados e também no “calçadão” da cidade. |
| 11 | Plano de Marketing - participação em feiras, eventos e reuniões relacionadas ao negócio dos produtos orgânicos. |

Quadro 1: Quadro resumo de sugestões de marketing proferidas pelo CPMEI para a associação.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Tratando-se do Planejamento Financeiro, realizou-se uma pesquisa de mercado de itens que a associação poderia adquirir e em seguida, um plano para consegui-los. Esta pesquisa foi realizada pelas alunas na internet. A tabela 1 apresenta os principais resultados deste orçamento.

Tabela 1: Pesquisa de mercado para o orçamento financeiro na associação de mulheres.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

| Dados | Preço (R\$) |
|--|--------------|
| Barracas prontas para a feira livre | R\$ 455,00 |
| Carreta para moto - opção 1 | R\$ 4.140,00 |
| Carreta para moto - opção 2 | R\$ 4.193,00 |
| Sacos próprios para hortaliças (sacos cônicos micro perfurados) | R\$ 675,11 |
| Divulgação do produto e serviço em sites da região - "Folha do Sertão" | R\$ 150,00 |
| Divulgação do produto e serviço em sites da região - "Aparecida1" (banner) - opção 1 | R\$ 25,00 |
| Divulgação do produto e serviço em sites da região - "Aparecida1" (banner) - opção 2 | R\$ 30,00 |
| Divulgação do produto e serviço em rádio - "104 FM - Ademar Nonato" | R\$ 440,00 |
| Divulgação do produto e serviço em rádio - "Líder FM - Radar Líder" - opção 1 | R\$ 330,00 |
| Divulgação do produto e serviço em rádio - "Líder FM - Radar Líder" - opção 2 | R\$ 400,00 |

Conforme tabela 1, o primeiro orçamento realizado foi o de barracas prontas para feira livre. Foi orçado o custo de uma barraca feita em aço carbono, com proteção em galvanização que proporciona maior durabilidade e menor desgaste pelo contato, chuva e sol, com 2,00m de frente por 1,00m de largura e 1,85m de altura, completa com lona, esteira e saia na cor azul "royal", no valor de R\$ 455,00 mais frete. Outra alternativa com base no modelo da barraca, foi estudar os custos de fabricação da mesma para produção própria, utilizando outro material, como a madeira.

Outro orçamento apresentado foi o da carreta para moto, pois na visão do projeto, é a única opção viável para transporte das hortaliças sem altos custos, já que a maioria das famílias possui moto. Foram orçadas duas propostas: Opção1 – Carretinha para moto com freio macro g12 ct mercado, semi-reboque, reboque c2 com carroceria em fibra de vidro (não corrosiva): pagamento a vista (R\$ 4.140,00+frete) ou pagamento a prazo (R\$ 4.600+frete: entrada de R\$ 1.380,00 + seis parcelas de R\$ 536,67). Opção 2 – Carretinha feita de madeira e aço, com lona adaptada: pagamento a vista, incluindo frete: R\$ 3.778,00 ou pagamento a prazo: R\$ 4.193,00 (frete: R\$ 230,00 + 5 parcelas de R\$ 792,60)

Com relação à proposta de mudança de embalagem para as hortaliças, realizou-se uma pesquisa de mercado e verificou-se que existe uma empresa que fabrica sacos próprios para hortaliças (sacos cônicos micro perfurados), cujo orçamento para 10.920 sacos foi de R\$ 675,11 (pedido mínimo do fornecedor).

No que concerne à divulgação da associação em sites da região e programas de rádio local que possuem audiência, foi realizado um orçamento inicial para os portais locais "Folha do Sertão", que cobra pelo anúncio virtual mensal R\$ 150,00 e "Aparecida1" que cobra mensalmente pelo banner de 140 x 140 no site o valor de R\$ 25,00 (no topo do site custaria 30,00, intercalado com a apresentação de outros banners).

No que tange às propagandas nas rádios locais, foram feitos os seguintes orçamentos: "104 FM – Ademar Nonato" cobra mensalmente para uma chamada por dia o valor de R\$ 440,00 (R\$ 20,00 por chamada); já a "Líder FM – Radar Líder" cobra mensalmente por uma chamada R\$ 330,00 (R\$ 15,00 por chamada) e por duas, R\$ 400,00 pelo período de 22 dias.

Para de fato conseguir esses investimentos ou parte deles, foi discutido com a associação que são necessários esforços para poupar e obter capital de giro suficiente. Assim, o projeto sugeriu a abertura de conta poupança em nome da associação e aumento da mensalidade dos associados.

Com relação à mensalidade, o projeto sugeriu alterar o valor mensal de R\$ 2,00 por associado para R\$ 10,00 e que esse valor fosse gradativamente aumentando até chegar a R\$ 30,00 por mês, conforme disponibilidade e condições das associadas.

Sobre esta questão de problema financeiro, pode-se mencionar a pesquisa de Alperstedt et al. (2014), que trata do empreendedorismo feminino, visto que uma das dificuldades apontadas nesta foi o problema financeiro relacionado a desequilíbrios de caixa e pela falta de recursos para investir no crescimento da empresa. Os problemas de caixa geralmente se dão pela falta de clientela e inadimplência, resultados da falta de maiores cuidados (ou conhecimentos) sobre a gestão financeira. Estes foram resolvidos com planejamento.

Com base na pesquisa de Alperstedt et al. (2014), observa-se que a semelhança no caso da associação de mulheres, pois há problemas de administração financeira. Deste modo, um planejamento financeiro também poderia minimizar os problemas, melhorando a gestão, prevenindo incertezas e definindo metas para o futuro.

Após a apresentação de todas essas propostas, as mulheres ficaram de se reunir e estudar quais poderiam ser acatadas. Deste modo, o projeto entregou toda essa pesquisa impressa, para que todas pudessem ter acesso e analisá-las com calma.

Após todo o processo de levantamento e desenvolvimento de ações para resolução de problemas, as mulheres da associação se reuniram e estão em análise das propostas para implantação dos métodos e/ou ações para melhoramento do ambiente de trabalho, além dos problemas encontrados no dia a dia. Espera-se que se possam colocar em prática algumas dessas ações em 2016.

4 Conclusões

Com base nas ações do projeto CPMEI percebe-se o auxílio no desenvolvimento do empreendedorismo na associação de mulheres. Deste modo, o papel social do projeto CPMEI foi o de fornecer informações que visam aprimorar a visão empreendedora das mulheres.

A troca de saberes entre a associação e os membros do projeto foi essencial para o crescimento pessoal e formação profissional de todos os envolvidos. Outro aspecto está voltado para a inovação, que não é resultado da atividade isolada de indivíduos criativos. Ela é resultado da troca de experiências, do aprendizado coletivo e do trabalho em equipe. Daí a importância de ambientes propícios à inovação, onde o público assistido e toda a equipe puderam trocar informações de maneira constante, fornecendo condições para que todos possam se manifestar, abrindo espaço para as novas ideias.

Outro fator da atividade extensionista é a contribuição do projeto para a melhoria no empreendimento das mulheres. Percebe-se hoje que nas comunidades há um aumento significativo da economia informal, cujos membros não têm a oportunidade de aprimorar seus conhecimentos para o desenvolvimento de seus negócios. As atividades de extensão podem também auxiliar no desenvolvimento sustentável, na integração com a sociedade e no exercício da cidadania. A solução dos problemas apresentados visa o aprimoramento do empreendedorismo, qualidade de vida, bem estar social e inclusão social.

5 Referências

ALPERSTEDT, G. D; FERREIRA, J. B; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, dezembro de 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p221>

BITTENCOURT, I. M; MARTINS, A. A; CARDOSO, C. A; DESIDÉRIO, P. H; NEDER, R; MARQUES, J.C. Empreendedorismo Social, seus pressupostos e sua aplicação no desenvolvimento de competências. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais/Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, vol. 3, **Atas CIAIQ2015**.

BOY, G. A. (1997). The group elicitation method for participatory design and usability testing. *Interactions*, Vol 4 (2), p. 27-33. Disponível em: <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=245129.245132>. Acesso em: 12 ago 2015.

LAZZAROTTO, Joelsio J. Associativismo Rural e a sua Viabilização: estudo de caso comparativo de duas associações de produtores rurais do município de Pato Branco (PR). In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 31., 2002. **Anais...** Salvador: Pestana Bahia Hotel, 2002. p.2.

TOLEDO, L. A. A internet e o composto de marketing: os casos do Banco do Brasil e Unimed Seguros. **Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2007**. Departamento de Graduação, Programa de Pós Graduação em Administração, São Paulo, 2007, p.197.