



## UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA COOPERATIVAS DE ARTESANATO: O CASO DO RIO GRANDE DO NORTE

### ■ Tereza de Souza

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

\* **RESUMO:** Este artigo analisa a aplicação do conceito de marketing para organizações não lucrativas, tendo como foco de estudo a utilização do Marketing mix por uma cooperativa de artesanato. Busca-se, também, identificar a satisfação dos seus clientes, artesãos associados e clientes, em relação ao desempenho desta organização. À luz dos resultados obtidos da pesquisa e associando-se estes ao referencial teórico, elaborou-se uma estratégia de marketing para a cooperativa em estudo.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Artesão, cooperativa de artesanato, marketing, artesanato, marketing mix.

\* **ABSTRACT:** This article analyses the application of the Marketing concept to not for-profit organizations, having as a study focus the use of the marketing mix for a handicraft cooperatives. It also seeks to identify the satisfaction of its clients, associated artisans and customers, with respect to the performance the organization. Considering the obtained results of the research and associating these with the theoretical reference, a marketing strategy was elaborated for the cooperative under study.

\* **KEY WORDS:** Artisan, cooperative, marketing, handicraft, marketing-mix.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é contribuir para um melhor entendimento da utilização do conceito de *marketing* para cooperativa de artesanato. O estudo tem como base o Plano Nacional de Desenvolvimento do Artesanato – PNDA, do Ministério do Trabalho, instituído pelo Decreto nº 7.243, de 23/11/1977, cuja extensão deu origem ao Programa Integrado de Desenvolvimento do Artesanato para o estado do Rio Grande do Norte – PROART, sob forma cooperativista. Para isto foi realizada uma pesquisa de campo junto aos agentes produtores localizados em sua maioria na cidade de Natal e interior do Rio Grande do Norte e em algumas cidades como: São Paulo – capital, Itanhaém e Ubatuba – interior de São Paulo, cidades do Rio de Janeiro e Porto Alegre.

Vale ressaltar que este estudo é desdobramento da tese de doutorado de sua autora. Desse modo, conceituou-se o artesanato como uma atividade com finalidades comerciais, que pode ser desenvolvida com ou sem o uso de máquinas rudimentares, onde predominam a habilidade manual e a criatividade do seu agente produtor, e desde que a produção não se realize em série.

A predominância da habilidade manual e criatividade do seu agente produtor é entendida aqui como uma forma de preservação da cultura do artesanato, muito embora passe por transformações.

No que concerne ao referencial teórico, trabalharam-se os conceitos de *marketing*, *marketing* para organização sem fim lucrativo, conceito de cooperativa e, por último, o de aplicação do *marketing* à cooperativa de artesanato. A partir destes enfoques, procurou-se associar estas conceituações ao desempenho das cooperativas de artesanato para, em seguida, com base na análise dos resultados elaborar-se uma estratégia de *marketing* para as mesmas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O escopo de *marketing*

Nas últimas décadas, o conceito de *marketing* tem passado por significativas transformações. Mais precisamente, após

os anos 50, a função do *marketing* era até então voltada para o produto. Logo mais, no início da década de 60, Levitt, procurou dar uma nova orientação para o *marketing*, ao publicar o artigo “Miopia em Marketing”, considerado um clássico do *marketing*, onde mostrou, através de exemplos, que muitas empresas fracassa-

*Os elementos básicos de marketing são os mesmos, tanto para uma organização com fins lucrativos, como para a que não visa ao lucro.*

ram por não terem sido capazes de orientar adequadamente suas atividades às necessidades do cliente e não entenderam qual a função básica a ser desempenhada pela empresa.<sup>1</sup>

Nesse período, surge uma nova orientação para o *marketing*: a satisfação das necessidades do consumidor, passando-se, portanto, de uma orientação que era de processo produtivo para a de mercado.

É principalmente no período de 1960 a 1980 que o conceito de *marketing* ganha uma maior abrangência.

“Em 1969, Kotler e Levitt previram o emprego do *marketing* em outras organizações – partidos políticos, associações profissionais, sociedades beneficentes, universidades e órgãos governamentais. Dawson, previu que, durante a década de 1970, maior atenção será dada a questões como: Isto deve ser vendido? Vale o seu custo para a sociedade? Feldman prognosticou uma tendência contrária à compra de bens materiais e a favor do consumo de serviços. Kotler e Levy insistem sobre o tema *marketing social* (...) a elaboração, a realização e controle de programas destinados a influenciar a aceitação das idéias sociais.”<sup>2</sup>

Entretanto, Mazzon vai mais além: “O conceito de *marketing social* – entendido como *marketing de idéias, causas e programas sociais* – deve ser distinguido do conceito de “*marketing societal*” – entendido como as implicações a longo prazo sobre a sociedade

1. LEVITT, Theodoro. “Marketing Miopia.” *Harvard Business Review*. Sep./Oct. 1975, pp.30-44.

2. SHUPTRINE, Kelly F. “O Novo Papel do Marketing”. *Exame*. São Paulo, 7(16)99-106, 1975.

das práticas de marketing e também do conceito de marketing para organizações que não têm finalidade lucrativa – dado que essa característica por si só não garante que seus programas sejam amplos de reconhecimento de natureza social”.<sup>3</sup>

Entende-se que o marketing para organizações sem fins lucrativos é definido de acordo com o objetivo que a organização tem, em satisfazer aos seus diversos públicos e mercados, satisfação essa que se encontra associada ao tipo de produto que ela oferece.

**Conceito de marketing para organização sem fim lucrativo**

Toda organização depende das relações de trocas na obtenção de recursos para transformá-los em produtos e serviços, e distribuí-los de maneira eficiente aos seus mercados-alvo, objetivando satisfazer as necessidades de seus clientes.

A adoção de marketing por uma organização que não visa ao lucro baseia-se

no fato de que a aplicação dos princípios básicos de marketing permite à organização tornar-se mais eficaz na consecução dos seus objetivos.

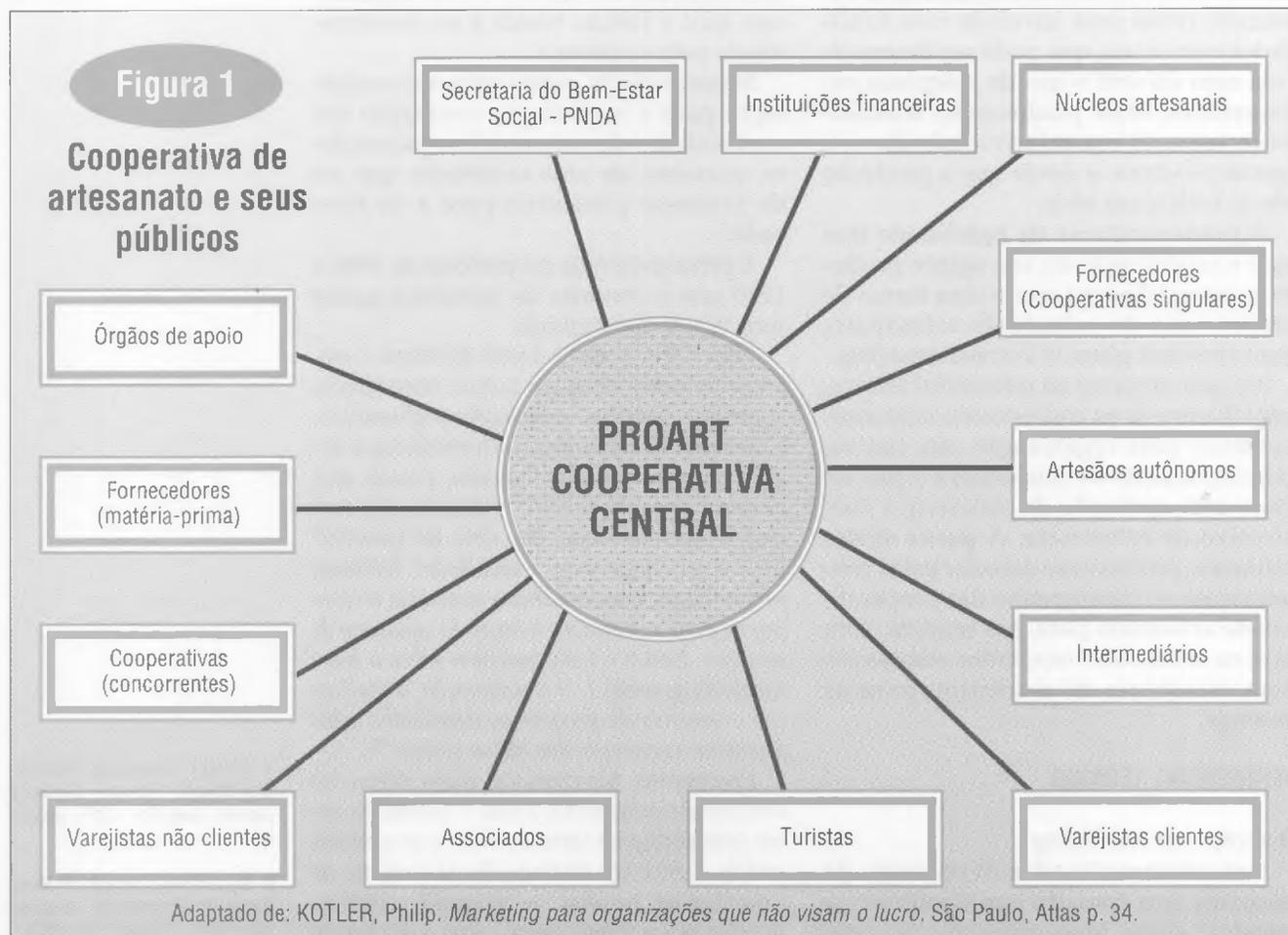
Segundo Kotler, o marketing para organizações que não visam ao lucro devem preocupar-se “com as relações entre a organização e seus diversos públicos e mercados; em compreender o que a organização permuta com os públicos, isto é, o que cada parte dá e recebe; em interessar-se pelas motivações que baseiam suas transações e satisfação”.<sup>4</sup>

No caso analisado, uma organização sem fins lucrativos, consideraram-se como públicos: órgãos governamentais, instituições financeiras, núcleos artesanais, artesãos autônomos, artesãos associados, fornecedores, intermediários, clientes varejistas, turistas e cooperativa concorrente. Pode-se visualizar a cooperativa de artesanato e seus públicos na figura 1.

No que concerne ao conceito de marketing para organização que não visa ao lucro, Kotler afirma: “Marketing é a análise,

3. MAZZON, José A. *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing*. São Paulo, 1981. Tese Departamento de Administração, FEA/USP.

4. KOTLER, Phillip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo, Atlas, 1978.



o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição a fim de informar, motivar e servir os mercados".<sup>5</sup>

Constata-se disso tudo que os elementos básicos de *marketing* são os mesmos, tanto para uma organização com fins lucrativos, como para a que não visa ao lucro. Esses elementos são aplicados à organização de acordo com o objetivo, a função, o produto e o mercado que deseja satisfazer. Tais fatores necessitam, portanto, ser bem definidos pela organização.

#### Conceito de cooperativa de artesanato

Antes de se chegar a conceituar o *marketing* para uma cooperativa de artesanato, entende-se ser necessário definir o que seja uma cooperativa.

A cooperativa como uma organização que não visa ao lucro deve apropriar-se dos mecanismos úteis da gestão, realizando um bom desempenho com todos os agentes econômicos. As funções de produção e comercial de uma cooperativa assemelham-se ao de uma empresa com fins lucrativos, por isso ela deve ter conhecimento de seus públicos e mercados e das relações de trocas. Torna-se necessário, portanto, adaptar e utilizar as técnicas de *marketing* para um melhor desempenho de suas funções.

No presente estudo, o conceito de cooperativa é entendido a partir do seguinte:

1. "A cooperativa supõe necessariamente a liberdade de trabalhar em comunidade. Assim, a cooperativa possui duas condições importantes e imprescindíveis: liberdade e comunidade; trabalho livre e grupal. Igualmente se opõe à competição e concorrência(...) Concebe-se a cooperativa, então, como associação e empresa, com base na cooperação. Associação porque constitui a reunião de pessoas que trabalham juntas, livremente e com o mesmo objetivo, empresa porque representa a conjunção dos fatores de produção: trabalho, capital, adminis-

tração, tecnologia e natureza (...). Destacam-se as duas dimensões caracterizadoras da cooperativa: econômica e social. Se faltar uma, já não é cooperativa".<sup>6</sup>

Vale destacar que, para fins do presente trabalho, o conceito anteriormente apresentado necessita de uma ressalva.

Entende-se, ao se propor elaborar uma estratégia de *marketing* para uma cooperativa de artesanato, que se deve levar em consideração a competição.

Tal posição baseia-se no fato de que qualquer organização produtiva ou prestadora de serviços sem fins lucrativos ne-

Nesta estratégia, parte-se da idéia de que as funções básicas do marketing são desenvolvidas em consonância com os objetivos da organização.

cessita considerar esse elemento. Primeiro, porque estamos num sistema capitalista onde esse fator atua no mercado e a organização que não o levar em consideração está fadada ao fracasso. Segundo, porque a competição do produto artesanal não pode ser deixada de lado pela cooperativa ao adotar uma estratégia de *marketing*.

2. A cooperativa dinamizará o setor artesanal canalizando a produção local para os mercados consumidores.
3. O mercado da cooperativa é constituído por terceiros, ou seja, por não associados.
4. A cooperativa não tem como objetivo o lucro, segundo a concepção capitalista; por isso, os recursos gerados pela venda dos produtos artesanais serão distribuídos entre os associados de acordo com o mecanismo vigente.

Em resumo, a cooperativa de artesanato caracteriza-se como uma organização

5. KOTLER, Philip. Idem, ibidem.

6. LIMBERGER, Emiliano. "Cooperativa noções básicas". *Linha Imperial*. Nova Petrópolis/RS. Centrecoop S.A., Apud MAIA, Isa. *Cooperativa e prática democrática*. São Paulo, Cortez, 1983.

que não visa ao lucro – uma cooperativa da produção – mas é vista também como uma empresa, cujo produto é criado por seus associados e se destina a clientes não associados. Por estas razões, deve adotar uma orientação para o *marketing*.

**A aplicação de marketing para cooperativa de artesanato**

Losada e Marury<sup>7</sup> desenvolveram, a partir do conceito de *marketing-mix* criado por McCarthy<sup>8</sup> desde 1960, uma estratégia de *marketing* para cooperativas, estratégia esta que se encontra de maneira resumida na figura 2. Nessa estratégia, visualiza-se todo um conjunto sistematizado de variáveis controláveis, semicontroláveis e não controláveis, que devem ser levadas em consideração quando da elaboração do *marketing-mix*. Tal estratégia apóia-se, também, no conceito de sistema de *marketing* e meio ambiente definido por Kotler como: “o conjunto de instituições significantes e integradas que constituem e influenciam as relações de uma empre-

sa com seus mercados”.<sup>9</sup>

Nesta estratégia, parte-se da idéia de que as funções básicas do *marketing* são desenvolvidas em consonância com os objetivos da organização. Desse modo, a definição do produto que a organização oferece deverá ser concebido de acordo com as necessidades que esta pretende satisfazer, implicando assim, na definição do seu negócio. As decisões sobre preço, distribuição e propaganda serão uma consequência.

**a. Produto:** O artesanato é um produto que expressa a cultura de uma região ou país e que se destina ao consumo ou uso, portanto, um produto cujo conceito deve ser entendido de maneira ampla, tendo em vista que a sua intangibilidade – valores cultural e regional – não é possível de ser quantificado.

O valor do artesanato é entendido neste trabalho também como fator existente não apenas para o consumi-

7. LOSADA, Carlos & MARURY, Ferran. *Marketing para cooperativas*. Barcelona, Ediciones CEAG, 1981.

8. McCARTHY, Jerone E. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976.

9. KOTLER, Phillip. Op. cit.

**Figura 2**  
**Conjunto de fatores e variáveis do Marketing-mix**



Adaptado de: LOSADA, Carlos & MARURY, Ferran. *Marketing para cooperativas*. Barcelona, Ediciones CEAG, 1981.

dor, mas também, para o artesão, o qual se denomina satisfação dos associados. Tal satisfação é conceituada como a capacidade imaginativa e criatividade do artesão ao desenvolver sua peça que constitui a expressão de suas origens, enquanto o desejo do mercado consumidor é adquirir uma peça artesanal cuja qualidade e expressão cultural as diferenciam do produto industrial fabricado em série.

**b. Preço:** Considera-se o preço uma variável-chave à estratégia de *marketing* para toda organização que tenha ou não fins lucrativos. Segundo Kotler "a primeira coisa que uma organização deve decidir ao tentar desenvolver um preço ou uma política de determinação de preço é o objetivo que está procurando alcançar".<sup>10</sup> Por isto, o preço do artesanato deve incluir o custo da matéria-prima, todos os fatores que incidirem sobre o custo real de venda, adicionando-se o valor que a peça artesanal tem como expressão cultural. E a este somatório de elementos denominamos de "preço justo". Isto porque a cooperativa ora em estudo caracteriza-se como uma organização sem fins lucrativos.

**c. Distribuição:** Esta é uma das variáveis que fazem parte do conjunto de decisões básicas do *marketing-mix*. Ela é formada por organizações ou indivíduos que se encarregam de levar o produto até o consumidor. Desse modo, estamos definindo o canal de distribuição de uma cooperativa de artesanato. Para que isto ocorra, é necessário utilizar técnicas de *marketing*, as quais irão depender das funções básicas: distribuição física, estoque, comunicação com os clientes. Por tudo isto, a distribuição deve ser vista como um sistema de administração estratégico, cujo objetivo é tornar seus produtos disponíveis e acessíveis ao mercado consumidor.

**d. Promoção:** É essencialmente uma decisão que diz respeito a como será feita a divulgação do produto. Segundo Kotler "a promoção engloba os instrumentos do composto de *marketing*, cujo papel principal é a comunicação persuasiva..."

Os cinco principais instrumentos de comunicação são: *propaganda, publicidade, contato pessoal, incentivos e atmosfera.*"<sup>11</sup>

*Partindo-se da premissa básica de que o objetivo da cooperativa deve ser a satisfação dos seus associados e clientes, procurou-se avaliar o seu desempenho junto aos artesãos associados.*

No caso em estudo, implica definir quais as mídias que serão utilizadas, associando esta decisão a um menor custo, visto que a cooperativa não dispõe de recursos para investir em *marketing*.

#### AMOSTRA E O MÉTODO DE LEVANTAMENTO DOS DADOS

Essencialmente, a amostra deste trabalho foi realizada em três universos distintos.

- a. Quatro cooperativas participantes do sistema produtivo, formado por três cooperativas singulares e uma cooperativa central.<sup>12</sup>
- b. 78 varejistas de artesanato, classificados como clientes (10) e não clientes (68) da cooperativa central.
- c. 105 artesãos, sendo associados (54) e não associados (51).

Os dados foram coletados através de questionários específicos a cada amostra. Diante da inexistência de um cadastro de varejistas e de artesãos, utilizou-se uma amostra de conveniência.

#### ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo-se da premissa básica de que o objetivo da cooperativa deve ser a satisfação dos seus associados e clientes, procurou-se avaliar o seu desempenho junto aos artesãos associados. Assim, constatou-se inicialmente, segundo dados da tabela 1, que os associados não estão satisfeitos com os preços pagos por suas pe-

10. KOTLER, Philip. Idem, ibidem.

11. KOTLER, Philip. Idem, ibidem.

12. A Cooperativa Central é responsável pela produção e comercialização do artesanato dos associados.

Tabela 1

### Avaliação dos preços pagos pela Cooperativa Central, segundo os artesãos associados

Avaliação dos preços	Sócios	
	Nº	%
Excelente	4	7,4
Muito bom	3	5,5
Bom	12	22,2
Pouco	11	20,4
Não compensa	11	20,4
Não respondeu	13	24,1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Tabela 2

### Opinião dos associados entrevistados em relação a não participação das reuniões da cooperativa

Opiniões sobre a não participação	Nº	%
Só participava das eleições	1	6,7
Era apenas uma conversa	1	6,7
Como sócio, tinha que assistir	1	6,7
Nunca resolveram nada	2	13,3
A Cooperativa não convidou mais para reuniões	1	6,7
A gente discute, decide, mas falta dinheiro para se pôr em prática. Assim, fica no mesmo	1	6,7
Não entendia nada das reuniões	3	19,9
Não se via resultado	2	13,3
Por tudo que era explicado nas reuniões	1	6,7
A cooperativa sempre estava com a razão	2	13,3
<b>Total*</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

\* Este total refere-se àqueles entrevistados que expressaram opinião em relação à questão.

ças artesanais por esta organização.

No tocante à participação dos associados nas decisões das cooperativas, identificou-se que estes também estão insatisfeitos com as funções que os mesmos deveriam desempenhar conjuntamente com os dirigentes da Cooperativa Central. Esta ausência de satisfação foi verificada nos dados da tabela 2, quando da indagação porque eram eles da opinião de que não participavam das reuniões. Tal constatação baseia-se em um fato de suma importância identificado nesta pesquisa (tabela 3), que foi da consciência do artesão associado, da relevância de sua participação nas decisões da cooperativa.

No que diz respeito à pesquisa de mercado, os resultados mostram que as cooperativas não se preocupam com essa tarefa do *marketing*, tendo em vista que dos quatro gerentes de cooperativas entrevistados, três responderam que nunca a realizaram. Isto resulta num total desconhecimento do mercado consumidor quanto ao seu comportamento e às suas características, avaliação desse mercado consumidor em relação ao produto que comercializa e não identificação do mercado-alvo. A falta de pesquisa também denuncia que o produto desenvolvido pela cooperativa está dissociado tanto do seu mercado consumidor como dos interesses dos seus associados, tendo em vista que estes buscam uma satisfação no desempenho de suas atividades.

Por outro lado, neste estudo procurou-se analisar como o mercado consumidor avalia os produtos da Cooperativa Central em termos de preço e qualidade. Para tanto, segundo dados das tabelas 4 e 5 respectivamente, constatou-se que o mercado considerou, na sua maioria, que os produtos dessa organização são de boa e excelente qualidades e com preços compatíveis com o mercado.

Em relação ao composto promocional, verificou-se que as cooperativas limitam-se à participação em feiras nacionais e regionais de artesanato.

Os pontos de distribuição utilizados pelas cooperativas apresentaram-se de uma certa forma compatíveis com o tipo de produto que comercializam. Todavia, identificou-se uma falha na cooperativa central, tendo em vista sua loja de venda própria estar mal localizada, pois encon-

Tabela 3

**Importância da participação do artesão nas decisões da cooperativa, segundo os entrevistados**

Opiniões sobre a participação	Nº	%
Considera importante a participação do artesão	39	72,2
A participação ajuda o artesão a entender os problemas que o produto encontra no mercado	27	50,0
A participação do artesão ajuda a cooperativa a desenvolver-se	15	27,8
Outros	2	3,7

Nota: Cada um dos percentuais foi calculado em relação ao total de artesãos associados (54).

tra-se bastante distante do centro da cidade. O objetivo desta loja é o de facilitar o acesso às compras realizadas por varejistas e turistas. Em outras palavras, deve estar próximo ao mercado consumidor.

**PLANO ESTRATÉGICO**

A elaboração deste plano tem como base o referencial teórico no qual se apoiou o desenvolvimento da pesquisa de campo bem como os resultados dela obtidos.

**Objetivos e políticas**

O objetivo da cooperativa de artesanato deve ser o de **incentivar a criatividade e o desenvolvimento** de peças artesanais que satisfaçam os associados e clientes.

Como políticas sugerem-se:

- aumentar as vendas no mercado de Natal;
- realizar propaganda e publicidade, objetivando diferenciar artesanato;
- orientar a produção, suprimento e acompanhamento no controle da qualidade da peça artesanal;
- conscientizar o artesão do que se entende por cooperativa;
- pesquisar o mercado, objetivando identificar novos segmentos de mercado; e
- orientar o artesão sobre a necessidade da conservação das características e originalidade do seu trabalho.

**Função básica**

Diante desses conceitos, entende-se que a **função básica** da cooperativa é a promoção da produção e comercialização das peças artesanais.

**Programa de marketing**

À luz dos resultados a que se chegou o presente trabalho, sugere-se a estratégia de penetração de mercado para a cooperativa central, tendo em vista o crescimento do mercado de artesanato de Natal.

A pesquisa constatou que os produtos comercializados pela cooperativa central apresentam as seguintes vantagens competitivas: boa qualidade do produto, traduzida na sua aceitação pelo mercado consumidor; o seu preço ser avaliado como compatível com o do mercado; consciência do artesão em elaborar uma peça artesanal de boa qualidade.

Diante das constatações evidenciadas, o *marketing mix* para a cooperativa deve ter:

**a. Decisão de produto**

Este deve ser realizado inicialmente, 1. enfatizar a necessidade de distinguir a peça artesanal pela qualidade, especialmente junto ao artesão associado; 2. com incentivo à participação do artesão na decisão quanto à criação de novas peças artesanais e do desenvolvimento do produto existente; 3. com o destaque das caracte-

**Tabela 4**

**Avaliação dos produtos da Cooperativa Central, em termos de qualidade, segundo os consumidores**

Especificação	Clientes		Não clientes	
	Abs.	%	Abs.	%
Excelente	3	30,0	11	33,3
Boa	5	50,0	19	57,6
Razóavel	2	20,0	1	3,0
Péssimo	—	—	2	6,1
<b>Total*</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

\* Estes percentuais foram calculados em relação ao total dos respondentes.

**Tabela 5**

**Avaliação dos produtos da Cooperativa Central, em termos de qualidade, segundo os mercados consumidores**

Especificação	Clientes		Não clientes	
	Abs.	%	Abs.	%
Caro	2	22,2	20	71,4
Compatível com o mercado	4	44,5	7	25,0
Barato	3	33,3	1	3,6
<b>Total*</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

\* Estes percentuais foram calculados em relação ao total dos respondentes.

terísticas do artesanato potiguar via a divulgação de sua marca.

**b. Decisão de preço**

Na decisão de preço devem ser levados em consideração inicialmente: para o mercado local, uma política de diminuição de preço das peças diante da constatação da concorrência entre o intermediário e os artesãos; para o mercado fora de Natal, desenvolver campanhas de venda daqueles produtos cujo transporte não

implique o risco de quebrá-las, resultado num menor custo de transporte e por conseguinte no preço final.

**c. Decisão de promoção**

Considerando-se que no composto de promoção a comunicação é variável, considerando como de maior alcance, propõe-se maior divulgação do artesanato potiguar junto aos órgãos de turismo, destacando-o via sua marca e regiões onde os mesmos são realizados. Quando da realização de congressos em Natal, divulgar o artesanato potiguar via montagem de stands.

**d. Decisão de distribuição**

O canal de distribuição da cooperativa deve ser melhorado através da instalação de uma loja de venda própria no centro de Natal, objetivando colocar o produto o mais próximo possível do seu grande consumidor que é o turista que visita Natal. A Cooperativa Central deve exigir dos associados cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos. □

**BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR**

- ARAÚJO, Paperi. *Elementos da arte popular*. Natal, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1985.
- BRANDÃO, Rosa. "Artesanato, a vida feita com a mão". *O Poti*. Natal, 12 fevereiro, 1972.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1985.
- MAIA, Isa. *Cooperativa e prática democrática*. São Paulo, Cortez, 1983.
- McKENNA, Regis. *Estratégia de marketing em tempo de crise*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- PANNUNZIO, Paula Maria. *Aspectos do comportamento do consumidor de artesanato brasileiro: um estudo comportamental entre dois mercados*. São Paulo, Departamento de Administração, FEA/USP, 1982.
- RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria do Trabalho e Bem Estar Social. *Relatório*, Natal, 1973.
- SOUZA, Tereza de & ENDERS, Wayne T. "A cidade de Natal como centro turístico segundo as percepções do mercado potencial paulista". *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 20(2):63-7, jan./jun. 1985.
- PAIVA, Maria das Graças M.V. & SOUZA, Tereza de. "Comercialização do artesanato: uma experiência no mercado internacional". In: *Reunião Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração*. 9. Belo Horizonte, 1985.