

# O novo consumidor de produtos naturais: Consumindo conceitos muito mais do que produtos

Preparado por Angela Nelly Gomes. ESPM<sup>1</sup>

Recomendado para as disciplinas de: Pesquisa de Mercado.

## Resumo

Este estudo de caso apresenta os resultados de uma pesquisa feita para uma empresa com o objetivo de subsidiar a criação de conceito, posicionamento e estratégias de comunicação e marketing de uma rede varejista de produtos naturais. Através de pesquisa qualitativa que buscou compreender o comportamento de consumo, os valores, as necessidades e os desejos do consumidor de produtos naturais, constatou-se que este “consome”, em primeiro lugar, um estilo de vida, e não produtos; consome mais símbolos do que substâncias, pois essa nova tendência de consumo está permeada por conceitos diversos que vão muito além da simples alimentação saudável e nutritiva; há um novo consumidor que consome estes produtos como forma de participação de um mundo carregado de simbologia de modernidade e atualidade

## Palavras-chave

Consumo, conceito de loja, produtos naturais, consumo consciente, pesquisa de mercado.

## Abstract

This case study presents the results of a survey for a company aiming to support the creation of concept, positioning and strategies of communication and marketing for a retail chain of natural products. Through a qualitative research to understand the behavior of consumption, values, needs and desires of consumers of natural products, it was found that they firstly “consume a lifestyle”, not products; consume symbols, not substances, since this new trend of consumption is permeated by various concepts that go far beyond simply nutritious and healthy food; there is a new consumer who have these products as part of a world of modernity and freshness.

## Keywords

Consumption, design store, natural products, conscious consumption, market research.

Junho/2009.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Um dos planos de negócio de uma empresa de São Paulo, em 2008, era entrar no setor de comércio varejista de produtos naturais, estando decidida a abrir uma rede de lojas especializadas na comercialização de tais produtos. Para isso necessitava de informações sobre o mercado consumidor desses produtos a fim de subsidiar a definição de seus componentes de marketing estratégico: conceito, posicionamento e estratégias de comunicação. Diante de grande escassez de informação válida e confiável sobre um mercado novo e tão específico, chegou-se à conclusão de que o que se precisava saber, primeiramente, era quem é o consumidor desses produtos, para então partir mais especificamente para o plano de negócios. O primeiro passo, então, foi a execução de uma pesquisa qualitativa com o objetivo de compreender o comportamento de consumo desse público e, assim, entender necessidades, desejos, valores e comportamentos que influenciam o consumo de produtos naturais.

## O estudo

O estudo foi desenvolvido em duas etapas:

1- Pesquisa de dados secundários, em que se deu uma imersão no assunto, por meio de pesquisa de reportagens e publicações sobre o assunto.

2- Pesquisa qualitativa através da técnica de Entrevista em Profundidade. A amostra teve 20 entrevistas com consumidores habituais de produtos naturais, orgânicos, diet, light e similares, sendo homens e mulheres entre 18 e 60 anos, moradores da Zona Sul de São Paulo, de classes socioeconômicas A1, A2 e B1 (critério Brasil). As entrevistas ocorreram em agosto de 2008.

## Produtos naturais: definição de escopo para fins do estudo

Ao início do estudo, devido à necessidade de se restringir o escopo da pesquisa aos ditos “produtos naturais”, o primeiro passo foi tentar definir o que era um produto natural para que se pudesse determinar a seleção de entrevistados. Observou-se então que havia uma enorme dificuldade em se chegar a essa definição, pois há diferentes conceitos de acordo com o público que trata o tema. Assim há a conceituação de produto natural para os estudiosos, cientistas e pesquisadores, como químicos, biólogos e médicos, por exemplo; e para os vegetarianistas ou para os ambientalistas. Para o mercado consumidor, o público que interessa ao estudo, tampouco há uma definição clara e objetiva. O que há é uma “noção” originada da difusão de conceitos sobre temas afins, tais como produtos orgânicos, alimentação natural, vegetarianismo, plantas medicinais, ecologia, preservação ambiental, etc. Assunto, por si só controverso, que renderia um artigo específico, mas como este não é o objetivo neste momento, vamos nos ater ao recorte feito pela pesquisa apresentada. Portanto, a decisão foi deixar a conceituação a cargo do consumidor, no caso do entrevistado. Ou seja, passamos a considerar público-alvo o consumidor que consome regularmente produtos que ele próprio considera dentro da categoria de “natural”, como naturais, orgânicos, diet, light e similares, independentemente da motivação do consumo ou de julgamentos técnicos ou científicos. Porém, a título de esclarecimento, vamos registrar as conceituações mais comuns que diferenciam produtos naturais e orgânicos no mercado varejista.

- Produto natural: produzido pela “natureza” ou conforme as “leis da natureza”, com a menor interferência humana possível, ou advindo de substâncias vegetais. Normalmente associa-se à produção artesanal ou não-industrial.

- Produto orgânico: cultivado sem adubos químicos, agrotóxicos, pesticidas, sementes geneticamente modificadas ou fertilizantes sintéticos; o sistema de cultivo observa que as “leis da natureza” e todo o manejo agrícola estão baseados no respeito ao meio ambiente e na preservação dos recursos naturais.

De modo geral, pode-se dizer que, dentro de uma conceituação atual e mais abrangente, no mercado de produtos naturais e orgânicos incluem-se produtos frescos, processados ou industrializados, como os artigos de beleza e cuidados pessoais, mas que sejam produzidos com matérias-primas obtidas sob o modo de produção agroecológico e orgânico com práticas de agricultura sustentáveis.

### Contextualização do mercado

A importância do setor de produtos naturais como mercado consumidor tem raízes no movimento mundial da sociedade contemporânea de busca e aspiração por maior e melhor qualidade de vida, o que está relacionado basicamente a dois grandes temas: saúde e meio ambiente.

Segundo Karan (2003), a década de 1970 representou um marco nesse contexto, pois a partir daí são cada vez mais frequentes e visíveis as consequências danosas do atual modelo alimentar e de seu processo de produção para a vida humana e do ambiente, o que alavancou a busca por um tipo de alimentação saudável, produzida sem insumos químicos danosos. Nesse cenário é que se insere a busca por alimentos naturais e orgânicos, considerados “limpos e saudáveis”. Assim, quando o dilema ambiental ganhou uma dimensão maior e universal, na virada do século XX, e a qualidade de vida passou a ser praticamente assunto de saúde pública, consumir produtos naturais passou a ser visto como uma questão moderna, atual, símbolo de uma nova era no mundo do consumo. E não mais como resquícios da “mentalidade hippie” ou remanescente de uma filosofia ortodoxa de vida.

Atualmente, pode-se afirmar, sem medo dos equívocos das generalizações, que o mundo está aberto a produtos mais saudáveis, mais seguros e mais respeitadores do meio ambiente. Dessa forma, no clima dos negócios de uma economia globalizada, e para responder a um consumidor cada vez mais esclarecido e exigente, que busca por produtos saudáveis, as empresas passam a oferecer não só os produtos, mas entendem que devem assumir cada vez mais a responsabilidade pelo meio ambiente e estabelecem “políticas verdes” como forma de vantagem competitiva.

Essa tendência do consumo de produtos naturais e saudáveis criou inicialmente nichos de mercado, instalando-se principalmente nos centros urbanos, em lojas especializadas. Agora ganha uma nova dimensão, tem seu lugar nas grandes cadeias de supermercado, lojas de departamento ou pontos de venda do grande mercado consumidor, passando a ser visto como mais um segmento importante do varejo. E isso não se restringe ao setor de alimentos. A indústria de cosméticos também entrou na “onda verde”, investiu forte em pesquisa de produtos com ativos da biodiversidade natural e hoje é possível ver nas lojas de departamento, por exemplo, que produtos de beleza “naturais” ocupam o mesmo espaço que marcas renomadas “não-naturais”. Até as marcas tidas como grifes de cosméticos “não-naturais”, como L’Oréal, entraram no ramo e apostam nesse mercado. A brasileira Natura tem uma linha específica que utiliza recursos da biodiversidade brasileira e é inspirada pelo conhecimento tradicional das propriedades e usos das plantas nativas. Com essa linha a empresa alia obtenção de ingredientes naturais de maneira sustentável, de modo a preservar esse patrimônio para as gerações futuras e estimular o desenvolvimento e a qualidade de vida nas comunidades que cultivam

ou extraem esses ingredientes. Os produtos são biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que, além da redução do impacto ambiental, aumentam a competitividade, oferecendo economia e aproveitamento de embalagens.

No Brasil, o mercado varejista de produtos naturais não tem números exatos sobre sua dimensão, até por se considerar muito novo como setor varejista. Porém, o número de lojas e a expansão de redes que comercializam esses produtos, assim como os investimentos feitos por fabricantes de matérias-primas, podem ser observados facilmente, dando ideia da prosperidade desse segmento. A rede de lojas de produtos naturais Mundo Verde, por exemplo, começou com uma pequena loja de bairro em Petrópolis-RJ, em 1987, e hoje é a maior rede de lojas franquadas de produtos naturais da América Latina, com mais de 140 lojas no Brasil e com metas de abrir 10 novas lojas a cada ano. Os supermercados, locais que há pouco tempo o máximo que possuíam de produtos naturais era mel ou arroz integral, agora dedicam seções inteiras e cada vez maiores à categoria dos naturais.

O fato é que o mercado já é visível a olhos nus, e deixa cada vez mais de ser nicho para se tornar um importante segmento do varejo também no Brasil. Pode-se afirmar que o mercado está entrando em uma fase de “círculo virtuoso”, pois com a expansão vem o crescimento da oferta, a facilidade de acesso a uma maior variedade, os preços em declínio, e com isso o mercado tende cada vez mais a atender o público em geral. Porém, enquanto está nessa fase de transição de tendência para a consolidação, o seu consumo está carregado de valores, conceitos e subjetividades que influenciam a atitude do consumidor, tornando-o um consumidor diferenciado. Daí a importância de se compreender quem é, o que pensa e como age o consumidor desse novo mercado.

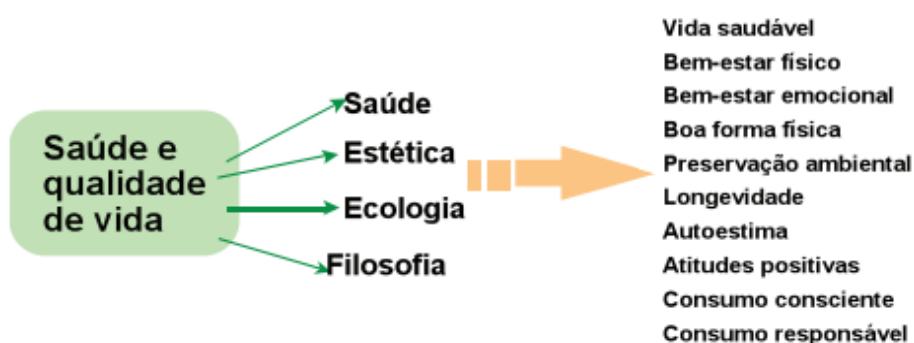
## Resultados

A pesquisa mostrou que são vários os motivos que levam ao consumo de produtos naturais, podendo-se dizer que tais motivações são influenciadas por dois grandes temas, citados anteriormente: saúde e meio ambiente. Esses temas desencadeiam uma infinidade de outros conceitos, ideias ou valores, tais como os referentes a questões de saúde, estética, ecologia, filosofia de vida, de cunho cultural ou religioso, busca e valorização da qualidade de vida, responsabilidade ambiental, consumo consciente, etc.

Estudos sobre comportamento do consumidor apontam quatro teorias básicas de relacionamento que uma pessoa pode ter com um produto: ligação de autoconceito, ligação nostálgica, interdependência e amor. Analisando o comportamento do consumidor desses produtos à luz de tais teorias, observa-se claramente a ligação de autoconceito que o consumidor constrói com o produto, pois muita gente o consome também como forma de estabelecer sua identidade social, embora isso não queira dizer que a função básica do produto não seja importante.

*Uma das premissas fundamentais do moderno campo do comportamento do consumidor é de que as pessoas frequentemente compram produtos não pelo que eles fazem, e sim, pelo que significam (Solomon, 2008, p 34).*

## Valores e conceitos associados: o que vai na mente do consumidor de naturais



Assim, com diferentes objetivos de consumo entre consumidores de um mesmo produto, foi possível identificar basicamente dois grupos de consumidores, que neste caso passaram a ser chamados de natural radical e novo natural, a partir dos valores de cada um e sua atitude em relação ao consumo de tais produtos. Com isso passaram a ser analisados como grupos distintos como forma de facilitar a compreensão e a aplicação dos resultados.

Basicamente pode-se dizer que a distinção entre os dois tipos vem dos valores centrais que os levam ao consumo dos produtos e a relação de consumo que cada um "constrói" com o produto. Para o consumidor "natural radical" o maior valor está no produto em si e na filosofia de vida que cerca o consumo de produtos naturais, seja esta de cunho religioso, cultural ou uma visão particular de vida. Para o "novo natural" há uma mistura de valores, ligada à ideia de participação de uma tendência mundial ligada à qualidade de vida e ao consumo consciente, que o coloca como cidadão informado e participante dessa "vanguarda".

Portanto, o "radical" é um consumidor consciente da sua escolha. Seja qual for a motivação, ele conhece os princípios da sua motivação, e normalmente vários conceitos se juntam: saúde, religião, ecologia, estética etc. Conhece o produto em detalhes e seus benefícios, tem informações específicas e uma visão mais profunda e completa sobre o assunto. Características básicas do produto como alta qualidade nutritiva, produção, procedência, componentes de fabricação, manutenção ou conservação, e a mínima intervenção em qualquer das etapas, da produção ao consumo final, são considerações importantes no momento da compra. Esse tipo possui um estilo de consumo e dieta diferenciados, pois consome produtos específicos e até de conhecimento restrito e pouco conhecido pela maioria dos consumidores. A questão já está incorporada à sua filosofia de vida de forma mais profunda. Enquadra-se mais claramente em linhas, dietas ou grupos de consumo como os vegetarianistas dentro de suas várias linhas. É fiel ao seu estilo de consumo e alimentação, portanto, já é um consumidor especializado.

O "novo natural" é um consumidor que está descobrindo o tema, tem simpatia por algum conceito relacionado e incorpora algum elemento ao seu dia-a-dia, principalmente quanto à alimentação. Tem uma visão menos profunda dos conceitos relacionados, pois a informação faz parte do interesse geral, sendo mais restrita à sua própria motivação: estética, saúde, etc. Normalmente associa produto natural a produtos frescos e nutritivos, com boa qualidade de conservação e menos agressivos à saúde. Tende a consumir produtos que já são do conhecimento geral, não sendo portanto um usuário estrito, ou seja, o consumo de naturais faz parte de um consumo generalizado ele apenas coloca itens dessa categoria na sua cesta. O conhecimento sobre os produtos e seus benefícios é restrito aos do consumo, porém tem interesse em informação específica, é aberto, quer conhecer mais. Ele faz parte do grande mercado consumidor; é o consumidor "comum" que compra nos locais do consumo geral, habitual, sendo pouco conhecedor de locais especializados. É o consumidor seguidor de tendências e padrões. Não se

enquadra em linhas ou grupos de consumo de produtos naturais. Consome tudo; os produtos naturais são apenas elementos que incorpora ao seu estilo de consumo e alimentação sem mudanças radicais. É receptivo e quer ser doutrinado: adora experimentar, degustar, conhecer; em alguns casos até quer ampliar seu consumo, engajar-se mais, porém não sabe como, onde e como fazer, como utilizar os produtos, quais os seus benefícios.

O relacionamento com os canais de compra também se diferencia entre os grupos de consumidores. O radical conhece canais específicos, fora do circuito do grande público, e conhece pequenas lojas, empórios e feiras especializadas. No grande público, é visto como “alternativo”. Como ele tem uma dieta mais estrita a naturais, integrais, orgânicos, com baixo ou sem teor de gordura e açúcar, seu volume de compra é maior, portanto ele é capaz de percorrer grandes distâncias para comprar um determinado produto ou pode ir motivado por preço e qualidade. Portanto, canais “novos” como os supermercados são secundários para este consumidor. Já o novo natural compra nos canais de consumo geral e secundariamente em lojas especializadas. Para ele hoje os novos canais suprem bem suas necessidades já que seu volume na categoria de naturais é pequeno e pouco diversificado. Tende a consumir produtos que já são de conhecimento da sociedade em geral, conhecidos como mais benéficos à saúde: grão-de-bico, pães integrais, produtos light em geral. São os mais incorporados à dieta. Os produtos orgânicos e com baixo teor de gordura e açúcar são parte do consumo.

A escolha do local de compra também é diferente para cada grupo. Para o radical o local importa menos, pois o produto em si, suas características, qualidades e benefícios é que são mais importantes. Para este quanto mais especializado for o local, maior a chance de o produto corresponder às suas expectativas.

Já o novo natural quer encontrar os produtos nos mesmos locais que encontra qualquer outro, como já o faz, já que esta é uma opção de consumo e não um consumo especializado. Se ele procura um local especializado, ele quer diferenciação, principalmente em ambiente e serviço. Este consumidor, o novo natural, é justamente o novo consumidor, o público que está fazendo com que o mercado saia da posição de nicho. É o consumidor dos canais tradicionais, como os supermercados e lojas conhecidas no mercado, e não dos empórios especializados ou das feiras alternativas. Para este consumidor o que importa mais é o que está agregado ao produto, os valores e a simbologia de consumir esse produto, e não tanto o produto em si por suas características básicas.

A partir desse eixo de distinção, analisou-se o comportamento de consumo conforme a ótica do varejo, ou seja, como são esse comportamento e a lógica de consumo, de acordo com alguns componentes do ponto de vista do negócio varejista: preço, qualidade, atendimento e ponto de venda (ambiente).

- **Preço:** este componente é ainda um limitador de consumo da categoria natural, pois o consumidor considera que são produtos mais caros, alguns com grande diferença em relação aos comuns, embora hoje já mais acessíveis que há alguns anos, principalmente os orgânicos. Como na compra de qualquer outro produto, a comparação custo-benefício é usual. Para os consumidores de classe A1 o preço influencia menos se o produto estiver incorporado ao seu estilo de vida e consumo. O consumidor radical tenta driblar o alto custo com canais alternativos ou volume de compra. Para o novo natural, o novo consumidor, o preço aparece como um dos principais limitadores e também por isso ele incorpora poucos produtos da categoria na sua cesta de consumo.
- **Qualidade:** o consumidor de produtos naturais tem alto grau de exigência porque tende a ser mais informado, principalmente pela classe socioeconômica que a pesquisa foca,

tende a ser mais exigente. Ele é mais atento aos rótulos, vê composição e validade. Também associa qualidade a aparência, conservação, manutenção e exposição, principalmente o novo natural.

- **Atendimento:** é um dos principais atributos percebidos e analisados por este consumidor, seja pelo nível de exigência em geral ou pela necessidade de informação mais específica sobre os produtos. Ele quer um bom atendimento, como em qualquer situação de consumo, com atenção, gentileza, presteza de forma natural e espontânea. Quer liberdade e autonomia, quer estar ciente que terá auxílio eficiente se precisar. Por ser um consumo especializado, bom atendimento também implica em ter pessoal conhecedor do produto e do assunto.
- **Ambientação:** A loja especializada deve estar dentro de um conceito em que todos os elementos remetam aos valores intrínsecos a esse estilo de consumo, alimentação ou visão de mundo. O ambiente deve estar relacionado a qualidade de vida, natureza, preservação ambiental. O local deve ser amplo, arejado, claro, iluminado, que dê a sensação de local limpo e ambiente saudável, com uma atmosfera convidativa, aconchegante, que desperte sensações ligadas à vida natural, ao campo, ao bucólico. Um local que remeta à simplicidade da vida, da natureza, mas... sem deixar de ser moderno e bonito.

## Conceituação do Negócio

Diante de tais resultados, partiu-se para a conceituação do negócio. A partir das informações fornecidas pela pesquisa, os seguintes aspectos foram considerados norteadores do conceito do negócio: identidade de marca, foco no público-alvo, ambiente e atendimento como diferenciais da empresa.

**Identidade de marca** – os resultados observados apontaram que a empresa deveria adotar uma linha de produtos mais ampla possível, que atendesse a todos os estilos de consumidores da categoria natural, colocando-se como “especialista” no setor ao oferecer produtos que promovem a vida saudável, a qualidade de vida, o bem-estar dos consumidores em geral. Com isso, deve-se associar a identidade com o tema “estilo e qualidade de vida”, o elemento que se sobrepõe e une os dois grupos de consumidores. Portanto, a linguagem de comunicação e marketing deveria ter o objetivo de “capturar” esse aspecto e incorporá-lo à identidade da empresa. Outro aspecto seria ter a responsabilidade social e ambiental como filosofia de negócio, caracterizando-se como “empresa verde” do varejo de naturais, em todo o processo do negócio, da seleção de produtos e fornecedores até a embalagem.

**Público-alvo** - embora a empresa venha a oferecer uma ampla linha de produtos que atenda qualquer consumidor, o tipo mais receptivo e mais passível de tornar-se cliente de uma nova loja, marca e empresa é o novo natural, que quer experimentação, ambiente e informação; que acompanha tendências e busca diferenciação como consumidor. Este também é quem tem condições de oferecer mais rentabilidade para o negócio (o que vai ser comprovado com pesquisa de potencial de mercado), pois embora tenha consumo individual em menor volume, a demanda geral do mercado tende a ser maior, por fazer parte do grande mercado consumidor. No entanto, deve-se ter neste o foco principal, mas sem deixar de atrair também o radical.

**Diferenciais** – outro elemento na conceituação do negócio é a criação de diferenciais.

Aqui os resultados apontam o ambiente do ponto-de-venda (ambientação) como um forte componente neste aspecto, principalmente para o consumidor novo natural. Portanto, deve-se oferecer um ambiente coerente com o conceito do produto e o estilo do consumidor. Um ambiente especializado sem deixar de ser bonito e moderno.

Outro aspecto diferencial seria oferecer alto padrão de atendimento e serviços agregados, tais como um espaço para degustação de produtos naturais (café), embalagem “verde”, etc.

## Resolução

Decisões – Diante dos resultados da pesquisa, partiu-se então para uma nova conceituação de negócio e para uma nova conceituação de loja. Antes da pesquisa, a ideia da empresa era abrir uma rede de lojas especializadas. Depois da pesquisa, a decisão foi montar uma loja-piloto em um bairro de classe A na região sul de São Paulo para replicação posterior na rede. Outros passos foram necessários ainda para subsidiar essas decisões, como uma pesquisa de potencial de mercado e viabilidade e uma pesquisa de nome.

## Conclusão

Há dois pontos de conclusão diante dos resultados da pesquisa. Um sobre o comportamento do consumidor e outro sobre o mercado. Sobre comportamento pode-se dizer que o consumidor de produtos naturais, de modo geral, quando se dirige a uma seção ou loja de produtos naturais, pretende comprar não apenas um produto, mas um estilo de vida. Ele consome símbolos, não substâncias, portanto, está mais em busca de satisfazer desejos e menos necessidades. Portanto, essa nova tendência de consumo está permeada por conceitos, valores e subjetividades que influenciam a atitude do consumidor e vão muito além da simples alimentação saudável e nutritiva.

Sobre o mercado de produtos naturais, ele deixa cada vez mais de ser nicho para se tornar um importante segmento do varejo, que atualmente se encontra numa fase de círculo virtuoso em que a tendência são crescimento da oferta, facilidade de acesso a uma maior variedade, preços em declínio e, com isso, expansão e consolidação do mercado.



### Questões para discussão

1. Diante das informações reveladas pela pesquisa, a decisão adotada pela empresa foi a descrita anteriormente, como uma nova conceituação de negócio, nova estratégia de entrada no mercado, nova conceituação de loja, etc. Com essas informações, qual seria a sua decisão quanto:
  - ao plano de negócios
  - estratégias de marketing
  - plano de marketing
  - plano de comunicação
2. A decisão da empresa foi de focar no consumidor “novo natural” como público-alvo. Você concorda que essa foi a decisão mais correta? Justifique.
3. Se você fosse o empreendedor, qual seria a decisão quanto à identidade e diferenciais do negócio?
4. Um dos principais resultados revelados pela pesquisa foi o fato de os “novos consumidores” serem mais abertos a novidades, tendências e experimentações. Que estratégias de relacionamento a nova empresa, que está entrando no mercado e tem este consumidor como foco, pode adotar para tirar maior proveito dessa característica e torná-lo cliente?

## REFERÊNCIAS

- KARAN, Karen Follador. O consumo de alimentos saudáveis: a experiência da Associação de Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná – ACOPA. Disponível em <http://www.planetaorganico.com.br/TrabKaren2.htm>>. Acesso em agosto de 2008.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- O PRESTÍGIO DOS NATURAIS. Portal Cosméticos br. 3, julho, 2006. Disponível em <<http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/materias/materia.asp?id=1048>>. Acesso em agosto de 2008.
- SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Tradutor: Lene Belon Ribeiro. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 680 p.
- UM MERCADO QUE NÃO ESTAVA LÁ. Portal EXAME. Edição on-line, 8, maio, 2008. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0013/m0158966.html>>. Acesso em agosto de 2008.