

## MARKETING NA MICRO E PEQUENA EMPRESA FABRICANTE DE CALÇADO MASCULINO: O CASO DE FRANCA.

Clésio Antonio DOURADO\*

- **Resumo:** O processo de mundialização das empresas, bem como as baixas margens de lucro geradas pela competição, fazem com que as empresas busquem se aprimorar ou estarão predestinadas a fechar. Ao lado de inúmeros problemas que as empresas menores têm, existem alguns pontos em que elas se apresentam em superioridade sobre as organizações maiores. O uso conveniente das ferramentas de Marketing possibilita, às micros e pequenas empresa, superar estas barreiras.
- **Palavras chaves:** Marketing, administração, micro e pequena empresa, indústria de calçado, mercado.

A base fundamental do sistema capitalista é a economia de mercado, que sem dúvida se alicerça na iniciativa privada. Esta por sua vez é a mola mestra do desenvolvimento dos países que adotam aquele sistema econômico.

Dentro do âmbito da empresa privada, os governos e os estudiosos têm avaliado os diferentes portes de empresas, tradicionalmente segmentadas em grande, médio e pequeno. E mais recentemente, o tamanho *pequeno*, foi desmembrado em: micro e pequeno.

---

\* Mestre em Administração – Gestão Empresarial da FACEF, Franca SP e docente em Administração Mercadológica na FACEF.

É inegável a contribuição que as grandes corporações dão para as economias do mundo ocidental, entretanto tem sido reconhecido cada vez mais o papel relevante que as pequenas e médias empresas também têm representado, não só em termos sociais, como empregadora da maior parte da população ativa, mas também pela sua participação no produto nacional.

É justamente para preservar a estabilidade e a dinâmica da economia de mercado, que a existência do menor dos três segmentos empresariais, a pequena empresa, tem sido considerada fundamental em muitos países ocidentais. A concorrência, mesmo que imperfeita, não pode ser eliminada, e a crescente participação no mercado das grandes corporações, tem criado vários problemas.

A existência das grandes organizações nas sociedades mais industrializadas necessariamente não obriga o desaparecimento das pequenas empresas, ao contrário, uma estrutura industrial poderá ser mais produtiva num país, se as pequenas indústrias preencherem, pelas suas características próprias, as lacunas deixadas pelas grandes.

Nos USA, segundo dados da *Small Business Administration*, de um total de 4 milhões de empresas registradas em seu banco de dados, 98% tem menos de 100 empregados, em 1991 (LONGENECKER, 1998, p. 31).

No Brasil, tem sido uma preocupação constante do governo federal em fortalecer as empresas privadas nacionais. No que pese a necessidade de se fazer caixa com entrada de dólares, o programa de privatização das empresas estatais não deixa de ser um programa de fortalecimento da iniciativa privada e, em especial, as de pequeno porte, como podemos constatar pelas medidas adotadas, a exemplo do Estatuto da Micro e Pequena Empresa – Lei 9841 de 05.11.99. Estas devem ser fortalecidas, dentre outras razões, porque atuam em todo território nacional, o que permite uma desconcentração de atividade econômica e uma maior geração e distribuição regional de empregos.

A grande importância da micro e pequena indústria, no Brasil, no entanto, não está em sua qualidade, mas no número de

empregos que oferece para o mercado de trabalho. É evidente que estes dois segmentos industriais são importantíssimos como fonte geradora de empregos, um dos maiores problemas sócio-econômicos atuais, preocupando o governo e a sociedade brasileira e mundial nos últimos anos. Além disto, eles têm uma importância significativa no valor da transformação industrial.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/TEM), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPes, Empresários de Micro e Pequenas Empresas e os “Conta Própria” ( indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados). O número de PMEs industriais exportadoras, se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$800 milhões.

Está muito evidente a importância das empresas de menor porte na economia brasileira. Não obstante isto ser inegável, seu índice de mortalidade é muito grande. Empresas com 3 anos de fundação representam 56% de mortalidade, conforme pesquisa de campo realizada pelo SEBRAE/SP – FIPE, concluída em dezembro 1998, motivo pelo qual os órgãos governamentais passaram a se preocupar mais com as pequenas e médias empresas criando inúmeros programas, benefícios e linhas de crédito destinados a estes segmentos da economia, com o objetivo de apoiá-los e fortalecê-los.

As causas desta mortalidade são várias. Uma delas destaca a incapacidade administrativa e gerencial dos pequenos empresários. Procuramos concentrar as atenções nas maneiras de melhor orientar os pequenos empresários no aperfeiçoamento de sua capacidade administrativa, colaborando assim com órgãos como o SEBRAE

que, através de seus agentes executivos, têm dado treinamento às micro, pequenas e médias empresas de todo o país.

De acordo com Kotler (2000) quando a oferta é maior que a demanda, dentre as funções gerenciais, marketing passa a ter uma importância vital. Através da utilização dos instrumentos mercadológicos, a empresa pode sair da estagnação. O conhecimento de mercado e sua avaliação, o posicionamento de produto, qualidade, preços, processos de distribuição, são algumas das ferramentas de marketing que, se praticadas corretamente, darão às empresas o direcionamento ao sucesso.

Não obstante as práticas de marketing serem importantes, não só para as grandes empresas, mas também para as de pequeno porte, tem havido dificuldades destes empresários em utilizarem os instrumentos de marketing, conforme constatado pelo SEBRAE em pesquisa do ano 1999.

No entanto, não há intenção de estabelecer o ponto de vista de que há uma maneira mais adequada de se exercer as atividades de Marketing e sim, que há muitos outros fatores que também podem contribuir para o sucesso ou não da empresa, tais como fatores internos de Organização, Produção, Finanças, Relacionamento com Equipes de Vendas, e fatores externos, como concorrência, mercado, fornecedores, distribuição etc.

## **A Indústria de Calçados Masculinos em Franca**

A existência de grande quantidade de mão-de-obra adequada e disponível em Franca, para produção na indústria calçadista é um dos fatores colaboradores do desenvolvimento deste tipo de indústria na cidade. Isto, devido ao fato de a maioria das pessoas serem oriundas da zona rural, onde se prestavam a trabalhos tipicamente artesanais, bem como, com o auxílio da atividade pecuária, que facilitava a aquisição do couro, matéria prima básica para a confecção dos calçados.

No ano de 1885, foi criado o primeiro curtume na cidade de Franca, pelo Padre Alonso Ferreira de Carvalho, localizado às

margens do rio Cubatão. Assim como a produção de calçados, o couro também era produzido utilizando técnicas de curtimento grosseiras. Contudo a indústria de curtumes, foi a principal atividade coureira do município até próximo do final da Segunda Guerra Mundial.

Em 1909, Carlos Pacheco de Macedo e seus sócios, deram início a um processo de ampliação da produção de calçados de Franca. O contexto econômico, nessa época, impulsionou a produção calçadista nacional, dentre os fatores, podemos citar a proteção tarifária, o acesso a máquinas através da importação e arrendamento. Vale observar o papel desempenhado pela empresa americana USMC – United Shoe Machinery Corporation, especializada em máquinas para fabricação de calçados, que influenciou bastante no processo de produção de calçados na cidade de Franca, com novas tecnologias.

A partir de 1920 o mercado local sobrevive e prospera, aumentando o número de estabelecimentos de calçados. Assim, Franca, se tornou a cidade do interior paulista com o maior número de empresas produtoras de calçados. “Dados disponíveis dão conta de que em 1929 havia em Franca, 12 dos 65 estabelecimentos fabricantes de calçados em todo o interior paulista” Tosi, 1998 pág.204.

Nas décadas seguintes, o aumento da demanda de calçados, fez com que houvesse a procura da inovação.

Em 1947, o empresário Sr. Miguel Sábio de Mello, envia seus filhos para os Estados Unidos da América, para que aprendessem técnicas de modelagem e fabricação de calçados, trazendo um novo tipo de calçado – o mocassim – um modelo revolucionário que até hoje é o mais produzido em Franca.

Após a década de 40, a indústria de calçados, é um negócio rentável na economia francana e brasileira, tornando-se de grande importância para a economia do país. Atualmente a cidade de Franca, comporta um conjunto econômico calçadista de mais de 1.300 indústrias (fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, departamento de estatística, 2000) entre grandes, médias, pequenas e microempresas, que além de suprirem o mercado

interno, efetuam um volume considerável de exportações.

Na década de 90, a indústria de calçados, enfrentou graves problemas, decorrentes de ajustes econômicos no país e fora dele, resultando em taxas de desemprego elevadas, porém neste final de década, há promessas de melhoras para os próximos anos.

### **A Importância da Pequena Empresa**

Sua importância é considerável pelas seguintes razões:

- em termos quantitativos predomina no setor industrial do país;
- auxilia a solução do problema do desemprego;
- auxilia a desconcentração da atividade econômica;
- contribui significativamente para a formação do produto nacional bruto;
- é campo de treinamento para a qualificação de mão de obra;
- é um celeiro de novos talentos empresariais brasileiros; e
- auxilia a preservação da economia de mercado.

Os dados do IBGE, para o ano de 1996, revelaram que 98% dos estabelecimentos industriais classificam-se como pequenas empresas. A situação não se alterou com o correr do tempo. A revista Tendência (1979, p.15) afirmou que em 1974 existiam no país 174 mil empresas industriais, das quais 154 mil, representando 89%, tinham menos de 20 empregados. Conclui afirmando que somente por esta predominância numérica, as empresas de pequeno porte já mereceriam maior atenção dos estudiosos e do governo. Em 1980, o percentual aumentou para 92%.

Em Franca, segundo dados do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca e Instituto de Pesquisas Econômicas da

FACEF, existiam em 1999 (outubro), 1.326 microempresas, 49 de pequeno porte, 27 de médio porte e 17 de grande porte, na fabricação de calçados, ou seja, 96,7% de PMEs

### **Necessidade de Desenvolver a Capacidade Gerencial dos Dirigentes das Pequenas Empresas.**

Não obstante todos os pontos positivos apontados e favoráveis à pequena empresa, à medida que o Brasil se desenvolveu industrialmente, adquirindo tecnologia muitas vezes importada, através de multinacionais ou de intercâmbio com outros países, as empresas de pequeno porte não conseguiram acompanhar a evolução das grandes, de modo a adaptar-se às exigências do mercado.

Verificou-se desse modo alguns problemas a nível gerencial, dentre os quais podemos destacar:

- seus dirigentes carecem de capacidade gerencial;
- insuficiência de recursos;
- concorrência das grandes indústrias, principalmente multinacionais; e
- é importante que se aumente a sua participação no mercado.

Apesar dos problemas citados anteriormente, os pontos positivos das empresas de pequeno porte são suficientes para justificar a manutenção de tais empresas no mercado, e além disto, aumentar a sua participação.

Entretanto, tal objetivo encontra dificuldades em vista de duas realidades, efeitos das causas acima: 1) a mortalidade precoce e elevada da pequena empresa; 2) estímulos ao crescimento de novos empreendimentos.

Cumpra então, não só ao governo, como aos estudiosos e interessados na pequena empresa, procurar condições para eliminar estes dois efeitos, assim como tentar invertê-los, isto é, reduzir o índice de mortalidade das pequenas empresas, e estimular novos empreendimentos.

O SEBRAE-SP em conjunto com a FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), realizaram um levantamento nos meses de junho e julho de 1999, com uma amostra de 509 empresas, de um total de 3.000 empresas constituídas entre 1995 e 1997, para se analisar as razões da mortalidade das PMEs. Concluíram que na média do Estado de São Paulo, a taxa de mortalidade das empresas com 1 ano de atividade é de 35% no primeiro ano e, em termos acumulados é de 46% no segundo ano e 56% no terceiro ano. Isto implica dizer que após 3 anos de atividade, em média, 44% das empresas paulistas continuam em atividade.

**Quadro 1 Fatores de mortalidade das empresas**

Fator	Negócios com maior risco de extinção	Negócios com maiores chances de sucesso
1. Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
3. Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
4. Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
5. Dedicção ao negócio	Parcial	Exclusiva
6. Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
7. Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e próprio)	Certa disponibilidade
8. Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
9. Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: Sebrae-SP/ Fipec.

Dentro da linha que norteia esta pesquisa, acredita-se que a melhor capacitação gerencial dos proprietários e gerentes das pequenas empresas, é uma das maneiras mais eficazes e duradouras para se reduzir sua mortalidade e estimular novos empreendimentos. Para melhor capacitar seus dirigentes, o primeiro passo é conhecer melhor como se apresenta, no momento, esse segmento industrial.

Fundamentalmente, marcado por carências variadas, o perfil do micro e pequeno empresário, de acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE mostra que:

- 40% não utilizam planejamento de produção;
- 50% não utilizam planejamento de vendas;
- 45% não utilizam sistema de apuração de custos;
- 47% não utilizam sistema de controle de estoques;
- 85% não utilizam técnicas de marketing;
- 80% não utilizam treinamento de recursos humanos;
- 90% não utilizam recursos de informática;
- 65% não utilizam avaliação de produtividade;
- 60% não utilizam mecanismos de controle de qualidade; e
- 75% não utilizam layout planejado.

### Ferramentas de Planejamento para Ações de Marketing

Inicialmente, a empresa desenvolve planos estratégicos gerais que definem a missão e os objetivos. Estes planos estratégicos que abrangem toda a empresa são traduzidos em planos de marketing e outros, para cada divisão, produto ou marcas.

Através da implementação, a empresa transforma os planos estratégicos e de marketing em ações que irão atingir os objetivos estratégicos da empresa.

O processo de marketing consiste em (1) analisar as oportunidades de marketing, (2) selecionar os consumidores-alvo, (3) desenvolver o mix de marketing, e (4) administrar o esforço de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 29).

O plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida também que ele esteja atualizando com o sempre mutável meio ambiente mercadológico (COBRA, 1992, p. 181).

Como uma característica da micro e pequena empresa, os seus proprietários não formalizam um plano de negócio, antes de ingressarem no ramo industrial. Em sua maioria, são indivíduos oriundos de grandes empresas, onde tiveram oportunidade de exercer a atividade produtiva, especializando-se na confecção de determinado produto. Desta forma, ingressam no mercado, somente com sua experiência profissional, mas sem nenhuma base de conhecimento em administração de negócio. Esta é uma das principais causas de mortalidade da micro e pequena empresa (SEBRAE).

O planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho” (KOTLER, 1999, p. 23).

O planejamento de marketing é a técnica que capacita uma companhia a decidir qual é o melhor uso de seus poucos recursos para atingir seus objetivos empresariais. O plano de marketing é o passaporte para o futuro” (WESTWOOD, 1992, p. XI).

O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades” (COBRA, 1992, p. 87).

O planejamento é um orientador e um removedor de obstáculos para se conquistar as metas e alcançarmos os objetivos da empresa. Quem não planeja o que quer e, como vai conquistar, está predestinado a falhar. Planejamento é “como fazer”, e não “o que fazer”. É a antecipação lógica das ações do futuro. O

planejamento é uma ferramenta simples. É apenas pegar uma folha e dividir em três partes: objetivo, estratégia e tática, onde:

- objetivo: mensura o desejado, física e monetariamente;
- estratégia: estrutura a forma teórica de tudo aquilo que irá precisar para fazer acontecer; e
- tática: define na prática como irá operacionalizar o ideal.

O Planejamento de Marketing é uma estratégia que envolve uma série de etapas que vão desde o estudo da viabilidade de se iniciar uma determinada atividade até a aceitação do produto pelo consumidor final. O planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar a posição do mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento.

A síntese do pensamento desses autores, pode ser resumida pelo quadro abaixo:

O processo do planejamento de marketing envolve:

Estabelecer objetivos corporativos
Fazer suposições
Estabelecer objetivos de marketing e estimar os resultados esperados
Desenvolver estratégias de marketing / planos de ação
Definir programas que incluam propaganda
Elaborar orçamentos
Comunicar o plano
Usar um sistema de controle
Rever e atualizar

Fonte: Elaborado pelo próprio pesquisador

O processo de planejamento:

- fará um uso melhor dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing;
- estimulará o espírito de equipe e a identidade da empresa; e
- ajudará a empresa a deslocar-se em direção às suas metas corporativas.

Mais tecnicamente podemos dizer que o Plano de Marketing está incluído e é parte integrante do Plano Estratégico da Empresa, que deve ser respeitado e estar em perfeita conjunção com os demais planos estabelecidos, para se alcançar os objetivos propostos.

Existem vários sub-planos operacionais, que juntos formam o plano de marketing: Plano de vendas, de propaganda, de novos produtos; de merchandising, de distribuição, de produção, recursos humanos etc. Estes irão gerar uma visão mais detalhada e segmentada do plano de marketing.

Podemos concluir a importância do plano de marketing, independentemente do tamanho da empresa, indispensável para se concretizar com sucesso os objetivos propostos.

As empresas, independentemente de seu porte (grande, médio ou pequeno) necessitam de um planejamento de marketing, realizando estudos da viabilidade de seu ingresso na estrutura industrial, num determinado local e época, com condições econômicas peculiares destes; mais adiante, efetuando análises e pesquisas de aceitação do produto no mercado, observando as características que mais atraem ou distanciam o consumidor final e, caso desta última, adequar-se ao que este pede, ou seja, o que deve ser observado são características peculiares do produto com que se deseja ingressar no mercado que são atrativas ou não ao consumidor.

## Força de Vendas

Para as empresas que possuem uma força de vendas externa, as atividades envolvidas na venda pessoal, normalmente incluem mais pessoas, e custam mais caro, do que qualquer outra fase do programa de marketing da empresa. Além disso, o sucesso experimentado pelos vendedores costuma ser um fator importante na determinação do sucesso da empresa (STANTON; SPIRO, 2000, p. 1).

O Plano de Vendas é uma coordenação, ou estruturação, que a empresa faz para efetuar as vendas, isto é, colocar seu produto no mercado.

Para isto, é preciso que a empresa observe vários itens, que reunidos, tornam eficiente e concreto este plano de ação. Um dos primeiros itens a serem estudados é o que define "A quem vender?"; posteriormente "O que vender?". A partir daí, começa a planejar e estruturar os métodos de venda: contatos, frequência de visitas, objetivos das visitas etc.

Este plano de vendas deve ser realizado em conjunto com os representantes-vendedores da empresa, porque eles estarão levando a empresa, e criando sua imagem junto aos clientes, assim deve haver um bom relacionamento entre fabricante e representante, o que conseqüentemente dará um relacionamento com os compradores.

Portanto, é fundamental que o profissional de realização de vendas, deve se empenhar em atingir melhor produtividade, atender a um número maior de clientes ativos numa menor disponibilidade de tempo, manter as informações de performance desses clientes e satisfazê-los com serviço e atendimento. Informar-se sobre os produtos concorrentes, preços, qualidade, entregas etc. ter um planejamento de visitas, estar sempre atualizado sobre as linhas de produtos e serviços da empresa que representa.

É importante treinamento constante com os representantes, bem como, com os funcionários de suporte interno no atendimento aos clientes.

Mesmo no caso das micro e pequenas empresas, onde o número de funcionários é bastante reduzido, e o relacionamento com os clientes, geralmente é feito pelo próprio dono, é necessário estar sempre atualizado e treinado para manter relações estreitas e atenciosas.

Observa-se que, em muitos casos, a diminuição ou perda de vendas, pode ocorrer não somente por displicência do representante, mas também por parte da empresa. De acordo com informações veiculadas na Revista Venda Mais (julho/2000), alguns motivos que os vendedores justificam por perdas de vendas:

- a empresa limita a sua linha de produtos - o vendedor vende menos;

- a concorrência explora seus pontos fracos - o vendedor perde carteira;

- as margens estão apertadas, a empresa não tem preço competitivo - o vendedor perde vendas;

- a empresa não tem modernos processos produtivos - o vendedor perde no prazo da entrega; e

- a empresa não investe em treinamento - o vendedor fica desatualizado.

Isto significa que aquelas empresas que não reagiram no tempo, que não acreditaram na necessidade de buscar melhorias em seus processos, não suportaram a concorrência, por isso quebraram.

Nas pequenas indústrias, onde já é possível um quadro com um número maior de funcionários, é importante o bom relacionamento do empresário com seus representantes, por que eles têm uma relação de parceria em vendas, pela co-dependência que rege suas atitudes, pois, se o empresário facilita o trabalho dos representantes (entregando pedidos nas datas certas, por exemplo) facilita sua própria situação, pois terá retorno financeiro; por outro lado, se o representante é honesto no acerto dos pedidos, no controle dos recebimentos e pagamentos, facilita a vida do empresário e garante sua permanência no mercado. O bom senso sempre tem lugar, em todos os aspectos das relações humanas.

A maioria dos fabricantes e produtores utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. São necessários devido a sua grande capacidade de tornar os bens acessíveis aos mercados-alvo, isso significa transferir algum controle sobre a forma como os produtos são vendidos e para quem são vendidos.

O canal de distribuição faz a ligação entre o produtor e o consumidor, superando as principais lacunas de tempo, lugar e posse que separam os bens e serviços daqueles que desejam utilizá-los.

Decidir quais são os melhores canais não é tanto o problema; o problema é simplesmente como convencer um ou mais bons intermediários a aceitarem trabalhar com a sua linha. As pequenas

empresas, geralmente começam com vendas regionais em áreas limitadas do mercado - alguns agentes de venda (representantes - vendedores), alguns atacadistas, diversos varejistas, algumas empresas de transporte e até alguns depósitos.

As empresas devem encontrar lojistas que desejam e possam desempenhar as tarefas de venda. As características do produto influem muito na definição do tipo de varejista, bem como o tamanho e a situação financeira da empresa fabricante, determinam o grau de relacionamento com o intermediário.

## Universo da Pesquisa

Em Franca, segundo dados do *Sindicato da Industria de Calçados e do Instituto de Pesquisas Econômicas da FACEF*, existiam, em 1999 (outubro), 1 326 microempresas, 49 empresas de pequeno porte, 27 de tamanho médio e 17 de grande porte, na fabricação de calçados, ou seja, 96,7% de micros e pequenas empresas.

Deste universo, destacamos uma amostra de 90 empresas de micro porte, representando 6,8% do total, e 6 empresas de pequeno porte representando 12,2%, selecionadas pelo método de conveniência do pesquisador, pela facilidade de contato. Na aplicação dos questionários, observamos uma repetição de respostas, conforme vamos demonstrar a seguir.

Aplicamos dois questionários; delineamos algumas perguntas, no primeiro questionário, a fim de conhecermos o posicionamento das empresas no mercado, em relação a clientes (lojistas), marcas, concorrências, sazonalidades de vendas, preços, consumidores, formas de distribuição, pesquisas de mercado, com o objetivo de entendermos o uso das ferramentas de marketing pelas micro e pequenas empresas. Este primeiro questionário, aplicamos em 76 empresas. No decorrer da aplicação do questionário, observamos a necessidade de focar outros aspectos, para melhorar o entendimento proposto. Assim complementamos, com um segundo questionário em mais 20 empresas, alguns conceitos, como: se antes do início da empresa houve a formulação



de um plano de negócio, com objetivos definidos; se a empresa mantém atualmente planos escritos de desenvolvimento; quais as vantagens competitivas da empresa perante os concorrentes; se a empresa utiliza a ferramenta propaganda.

Definimos pela escolha do tema e delimitação geográfica, em virtude da relação e da proximidade do pesquisador, com o mercado em estudo. O acesso às informações, torna-se relativamente mais fácil, junto à entidade de classe e ao *Instituto de Pesquisas da FACEF*

Perfil Médio das Empresas Pesquisadas, nos Dois Levantamentos:

Na primeira pesquisa realizada com 76 empresas, temos o seguinte perfil de empresas:

Perfil médio do porte das empresas a partir do número de funcionários e produção média diária, questionário 1:

Tabela 1 Perfil médio do porte das empresas – questionário 1

Porte	Número Empresas Pesquisadas (critério nº func.)	Número médio de funcionários	Produção média de pares por dia
Pequenas	3	18	230
Micros	73	6	58
Total	76		

Fonte: Dado coletados pelo autor durante a pesquisa

Na segunda pesquisa, temos um perfil de empresas similar ao da primeira:

Perfil médio do porte das empresas, questionário 2:

Tabela 2 Perfil médio do porte das empresas

Porte	Número Empresas Pesquisadas (critério nº func.)	Número médio de funcionários	Produção média de pares por dia
Pequenas	3	15	200
Micros	17	5	60
Total	20		

Fonte: Dado coletados pelo autor durante a pesquisa

Localização dos Clientes (questionário 1)

Das 76 empresas pesquisadas no primeiro questionário, observamos que, em média, cada empresa atua em pelo menos 3 regiões diferentes, com distâncias, a partir de Franca, que variam de 100 km. a mais de 3.000 km.

Tabela 3 Localização dos clientes

Localização	Nº de Empresas que cita a região como área de vendas	Porcentagem do total de empresas
Interior do Est. S.P.	36	47,4%
Cidade de São Paulo	35	46,0%
R.J. (capital e estado)	26	34,2%
SUL	29	38,1%
CENTRO-OESTE	29	38,1%
MG e ES	37	48,7%
NE	27	35,5%
NORTE	6	7,9%
Exportação(Bolívia)	3	3,9%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

A partir da segunda pesquisa, observamos o perfil dos produtos fabricado, pelas micros e pequenas empresas:

Tabela 4 Produtos fabricados

Tipo	Numero de empresas	% do Total
Mocassim	6	30,0%
Esporte fino	8	40,0%
Social	5	25,0%
Variados	4	20,0%
Moda	3	15,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

#### Produto:

Neste aspecto, as empresas apresentam um perfil de ênfase industrial, ou seja, seus proprietários dominam o processo de produção. Em vista do pequeno porte, optam por linhas de fabricação simplificadas, em 70% dos casos, com apenas um tipo de calçado, e em 30% delas, com mais de um tipo, isto equivale dizer que para se produzir o tipo *mocassim*, as máquinas necessárias em uma parte do processo, na montagem do sapato, são diferentes daquelas usadas para montar os outros modelos, comumente chamados de *montados*. O mocassim usa a máquina chamada *conformadora*, e o montado usa a máquina chamada *Molina*. Apesar de que, em qualquer um dos dois tipos, este estágio do processo de produção pode ser terceirizado. O empresário de micro e pequeno porte pode produzir calçados sem ter qualquer máquina; distribuindo as várias etapas do fluxo de produção para terceiros, que poderíamos dividi-las, resumidamente, assim: a) corte; b) preparação de pesponto; c) montagem; d) *plancheamento*; e) acabamento; e f) expedição. Se olharmos o processo de produção de maneira superficial, podemos dizer que se trata de uma indústria simples, obviamente que as médias e grandes empresas são complexas nos seus variados aspectos de suprimento de matérias primas, capitais, recursos humanos, passando pelo processo de produção, com alguma automatização, até o calçado chegar ao cliente lojista ou consumidor final.

#### Preço:

Quanto ao preço do sapato, tomando-se como base para demonstrarmos o tamanho das empresas através do faturamento, é muito pulverizado, variando de R\$ 10,00 a R\$ 40,00, dependendo do tipo, estilo, qualidade do material empregado ou combinação de materiais. As empresas procuram dar aos clientes algumas combinações de materiais dentro do estilo de sapato, ou seja, um mocassim com sola de couro ou de borracha, com preços diferenciados. Porém, como ferramenta de marketing, para posicionamento do produto no mercado, a partir do levantamento de custos, despesas e matérias-primas, observamos que os empresários usam os mais variados processos: a) há mais de 40 anos, os fabricantes diziam que o preço de um par de calçado equivaleria ao preço de um metro do couro usado na sua fabricação, ainda hoje encontramos na amostra, pelo menos 3 (três) usando este critério; b) preço estabelecido pelo mercado e o fabricante busca se adequar ao mesmo; c) levantamento de custos de materiais através de planilhas devidamente organizadas. Vale ressaltar que, no item variáveis de vendas, onde se incluem os impostos e comissões, foi impossível enquadrar uma análise estruturada, visto a informalidade da atividade. Neste aspecto, nossa pesquisa não se aprofunda, mesmo porque nenhum dos empresários pesquisados se dispôs a responder o que é compreensível.

#### Perfil do Consumidor, segundo os empresários:

Não existe nenhum esforço formal da parte das empresas para investigar o perfil do cliente; os empresários percebem a partir de seu contato com o mercado, que seus consumidores estão distribuídos, da seguinte forma:

Tabela 5 Perfil dos consumidores segundo os empresários

Tipo	Numero de empresas	% do Total
Classe média	12	60%
Classe média baixa	8	40%
Jovens		50%
Adultos		50%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Outro aspecto também observado, trata da compreensão do que seja classe social média ou média baixa. Não existe nenhum levantamento formal de classificação dos consumidores ou que estes empresários de pequeno porte tenham conhecimento como os Institutos de Pesquisas de Mercado formalizam os vários extratos sociais.

### Características de Desempenho das Empresas

Resultados da pesquisa sobre lançamento de novos produtos

#### Conhecimento da marca

Tabela 6 Conhecimento da marca

Conhecimento da marca pelos:	Número de Empresas	Porcentagem do total
Consumidores	28	36,8%
Lojistas	47	61,9%
Não tem marca própria	1	1,3%
	76	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Embora 36,8% (28 empresas) digam ser conhecidos pelos consumidores, nenhum deles têm uma pesquisa dentro de critérios técnicos, que avalize esta afirmação, os empresários estimam que sejam conhecidos. Como ferramenta de marketing, a marca, ou

identificação do produto, notamos em nossa pesquisa que é muito pouco explorada, por falta de conhecimento mercadológico e capital necessários para divulgá-la, e firmá-la como fator de influência no processo decisório do consumidor. O jornal A Folha de São Paulo promove, a cada final de ano, um caderno chamado Top of Mind, para medir a lembrança dos consumidores sobre marcas de produtos, à exceção dos calçados, tipo tênis das marcas Nike, Rainha, Adidas e outras, nenhum outro, neste segmento, é citado, nem mesmo das grandes empresas. É bem verdade que, numa pesquisa específica, veremos marcas de calçados, tanto masculinas ou femininas, serem citadas; todas elas de grandes empresas.

#### Concorrência

Nesta pergunta, procuramos identificar se existe, por parte das empresas, algum esforço de análise da concorrência:

Tabela 7 Concorrência

Concorrentes	Número de Empresas
Existe concorrência	74
Não existe concorrência	2 *

\*citamos, em respeito à resposta; porém, observamos um desconhecimento de mercado.

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Os empresários têm conhecimento da existência dos concorrentes e procuram acompanhar seus passos, principalmente em lançamentos de novos modelos e tipos de calçados. É exatamente, neste aspecto, que eles procuram estar atentos, principalmente quanto aos concorrentes de médio e grande porte. Se o lançamento de novos modelos, pelos grandes fabricantes, tiver sucesso, os pequenos copiarão, e assim estarão inseridos na dinâmica do mercado.

## Decisões tomadas quando se reduz o volume de vendas por ocasiões sazonais

Nossa intenção, com esta pergunta, foi identificar a existência de esforços de marketing consistentes.

Tabela 8 Decisões tomadas quando das reduções de vendas

Soluções para baixa de vendas	Número de Empresas	Porcentagem do total
Fazer Estoque	10	11,4%
Redução de custos	9	10,2%
Demissões de funcionários	8	9,1%
Redução de produção	20	22,7%
Lançamento de novos produtos	16	18,2%
Terceirização	2	2,3%
Busca de novos mercados	3	3,4%
Promoções	14	15,9%
Férias	6	6,8%
TOTAL	88	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

No item *redução de produção*, entende-se os acordos de redução de jornada de trabalho com conseqüente diminuição dos salários; os funcionários assim preferem, pois mantêm o emprego, apesar de receberem menos no final do mês.

Os itens lançamento de novos produtos, promoções e redução de custos representam 44,3% das ações dos empresários. São ações mercadológicas. Chama-nos atenção o índice de 18,2% para lançamento de novos produtos, como solução mercadológica, bem como a busca de novos mercados, apenas 3,4% das empresas pesquisadas.

Analisando as várias ações, podemos visualizar uma maneira muito voltada para dentro da firma, como encaminhamento de soluções, ficando a maioria dos empresários de pequeno porte, muito distante de seus mercados. Porém, como observamos no item anterior, eles procuram estar atentos em copiar os produtos de sucessos dos concorrentes, o que dá mais segurança, sem

necessidade de correr riscos no desenvolvimento e criação de produtos novos.

## Fontes de informações a respeito do comportamento do mercado

Procuramos aqui, identificar se as empresas usam bem as fontes de informações, bem com seus vários tipos e qualidade.

Tabela 9 Fontes de informações

Fonte de informações	Número de Empresas que consultam a fonte	Porcentagem do total
Revistas ou jornais	50	21,6%
Empresas especializadas	6	2,6%
Profissionais (estilistas)	22	9,5%
Fornecedores de matéria- prima	15	6,5%
Representantes/vendedores	53	22,8%
Feiras	45	19,4%
Clientes (lojistas)	40	17,2%
Grandes Fabricantes (concorrentes)	1	0,4%
TOTAL	232	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Em média, a empresa consulta 3 fontes; chama atenção o item clientes – lojista, com apenas 17,2%, por serem, exatamente, quem está em contato com o consumidor final, visto que nenhuma empresa de pequeno porte tem pesquisa de mercado junto ao mercado, para saber seus hábitos e comportamento. O representante vendedor tem uma participação importante, 22,8% o consultam, vindo, a seguir, a busca de informações através de revistas ou jornais com 21,6%. As feiras representam 19,4% dos empresários em busca de tendências de produtos. Portanto, 81% dos empresários de micro e pequeno porte buscam se posicionar no mercado com informações provenientes de intermediários, e em vista da simplicidade mercadológica do setor, sob a ótica deste

micro segmento, e baixo poder econômico destas empresas, julgam estarem satisfeitas, considerando o custo-benefício.

### Periodicidade de lançamento de novos produtos

Com esta pergunta, pretendemos esclarecer se o empresário está acompanhando a tendência do mercado, em complemento à pergunta anterior.

Tabela 10 Períodos de lançamentos de novos produtos

Periodicidade de lançamento de novos produtos	Número de Empresas	Porcentagem do total
Uma vez por ano	15	19,7%
Duas vezes por ano	46	60,6%
Três vezes por ano	6	7,9%
Quatro vezes por ano	6	7,9%
Mais de quatro vezes por ano	3	3,9%
TOTAL	76	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Neste aspecto, fica evidente o perfil do micro e pequeno empresário, cuja formação técnica-administrativa prevalece sobre a visão mercadológica. 80% deles lançam novos produtos no mercado, uma ou duas vezes ao ano, sempre acompanhando as grandes empresas, mesmo porque a inovação sempre demanda capital, que é sempre escasso, neste segmento industrial. Porém, não deixa de ser uma estratégia de marketing, mesmo porque, dentre as variáveis do *mix* de marketing (4Ps), esta é a que está mais sob o controle do empresário, ficando os riscos dos lançamentos por conta das grandes empresas.

Apesar de 81% deles receberem informações de lojistas, representantes-vendedores, conforme pergunta anterior, a vocação técnica de produção sobrepõe às necessidades dos consumidores finais.

O calçado masculino necessita de pesquisas a respeito dos desejos do consumidor?

O calçado feminino tem uma variedade muito grande de modelos e estilos, o que não ocorre com o sapato masculino. O consumidor feminino tem necessidades bem claras, sendo a vaidade, aquela que de uma certa forma impulsiona o mercado. O consumidor masculino tem apresentado ao longo da história, uma vaidade própria, entre outras a necessidade de status, a demonstração de sucesso através dos produtos. Com esta pergunta, pretendemos identificar se a empresas estão acompanhando a dinâmica do comportamento masculino, conseqüentemente, se estão prontas para atender às suas necessidades.

Tabela 11 Necessidade de pesquisa

Pesquisa	Número de Empresas	Porcentagem do total
Sim	62	81,6%
Não	14	18,4%
TOTAL	76	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Apesar de 81,6% dos entrevistados responderem sim, para a necessidade de se conhecer os desejos do consumidor, nenhum deles tem uma pesquisa formulada especificamente, todos acreditam que as empresas especializadas da mídia: revistas, jornais ou profissionais estilistas que viajam constantemente para o exterior em busca de novidades, possam estar acompanhando o comportamento do consumidor. Os outros 18,4% dos entrevistados que responderam negativamente, de que não é necessário pesquisas junto ao consumidor masculino de calçado, fazem-no alegando que este segmento é muito "conservador", "básico", "não tem muita exigência de moda", "o brasileiro visa principalmente o preço", "o consumidor quer conforto e qualidade".

Resultado de levantamento do perfil de atuação no mercado - questionário 2.

Apresentamos, a seguir, os resultados, de maneira sintética, dos levantamentos de campo, para, a seguir fazermos uma análise mais aprofundada dos resultados obtidos.

Exploraremos o resultado consolidado de cada uma das questões.

*Questão 1: Antes de iniciar as atividades houve uma avaliação do negócio? Se a resposta for sim, onde obteve informações e ajuda?*

Esta pergunta visou identificar a existência de um planejamento prévio à decisão de abertura do negócio.

**Tabela 12 Planejamento na abertura do negócio**

Empresas fizeram ou não pesquisa prévia	Numero de empresa	% do Total	Numero médio de funcionários
Fizeram pesquisa	13	65%	13
Não fizeram pesquisa	7	35%	12
Total	20	100,0%	

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Dos que fizeram pesquisa:

**Tabela 13 Dos que fizeram planejamento**

Fonte	Numero de empresa	% do Total
Através de jornais	1	7,7%
Visita a redes de lojas	1	7,7%
Pesquisa a outros mercados	1	7,7%
Com outros fabricantes	4	30,8%
Fontes não especificadas	6	46,1%
TOTAL	13	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Dos que não fizeram pesquisa:

**Tabela 14 Dos que não fizeram planejamento**

Justificativa	Numero de empresas	% do Total
Sem justificativa	5	71,4%
A família já tem tradição no negócio de calçados ou já estavam no ramo	2	28,6%
TOTAL	7	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

A constituição de uma empresa de fabricação de sapatos masculino em Franca não é uma empreitada das mais difíceis, visto que dos que fizeram pesquisa (65%), antes de se instalarem, 30,8% procuraram se informar com outros concorrentes e 46,1% não especificaram suas fontes. Nenhum empresário pesquisado informou ter feito um plano de negócio formal antecipadamente, que pudesse contemplar: descrição da empresa, produtos e serviços, análise de mercado, concorrência, oportunidades e ameaças, posicionamento de qualidade e preço, análise de canais de distribuição e plano financeiro.

## Questão 2 Qual o objetivo da empresa ?

**Tabela 15 Objetivos da empresa**

Objetivo	Numero de empresas	% do total
Lucratividade	3	15%
Crescimento	7	35%
Não respondeu	8	40%
Aumento da vendas	1	5%
Satisfação do cliente	1	5%
TOTAL	20	100%

Fonte: Dados coletado pelo autor durante a pesquisa

Esta pergunta complementa a anterior; 90% responderam: lucratividade, crescimento ou não responderam. Inicia-se uma empresa imaginando que tudo dará certo, porém sem ter um plano definido, para onde se quer chegar. .

3.3.2.3 Questão 3: A empresa realiza planos (por escrito) para atingir metas e objetivos?

Tabela 16 Planos para se atingir metas

Planejamento	Número de empresas	% do Total
Realiza	3	15,0%
Mensalmente	2	10,0%
Anualmente	1	5,0%
Não realiza	14	70,0%
TOTAL	20	100,0%

Fonte: Dados coletado pelo autor durante a pesquisa

Uma das mais importantes ferramentas de marketing, o planejamento da empresa, não é realizado por 70% dos entrevistados, porque não têm conhecimento formal a respeito. Não reconhecem a necessidade de planejamento.

Questão 6: Como a empresa enfrenta as mudanças do ambiente

Esta questão explora a maneira como a empresa enfrenta o ambiente onde está inserida.

Tabela 17 Como a empresa enfrenta as mudanças ambientais

	Numero de empresas	% do Total
Pouco investimento em tecnologia	6	30%
Não investe	4	20%
Terceiriza produção quando aumenta a demanda	2	10%
Máquinas e equipamentos já são suficientes	1	5%
Outras respostas/sem definição clara	7	35%
TOTAL	20	100%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

Muitas empresas destacaram não ter condições para investimentos e adaptam aumentos de demanda a partir da terceirização da produção.

**Questão 7: Como a empresa se posiciona frente aos concorrentes**

Tabela 19 Como a empresa enfrenta a concorrência

Aspectos	Quantas vezes citadas pelas empresas	% do total
Qualidade	12	44,4%
Preços	5	18,5%
Credibilidade	2	7,4%
Prazos	2	7,4%
Com respeito	5	18,5%
Observando	1	3,7%
TOTAL	27	100,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor durante a pesquisa

O mercado de calçado masculino é bastante pulverizado no Brasil, com milhares de lojas, e mais de 80 milhões de consumidores (50% da população) e mais de 4 000 fábricas deste

produto, espalhadas em todo território nacional. Poderíamos considerar, como sendo um mercado de concorrência pura, onde a entrada ou saída de qualquer fabricante, em nada alteraria, ainda mais em se tratando de micro e pequenos empresários. Os aspectos qualidade e preço foram citados por 62,5% dos entrevistados como sendo fatores de vantagens competitivas frente à concorrência. Porém, 22,2% (com respeito e observando) deixa transparecer a falta de visão da empresa do que seja posicionar-se em relação à concorrência.

## Conclusão

Como foi anteriormente citado, acerca da importância do Plano de Marketing para o sucesso da empresa na área econômica, de reconhecimento de seus produtos, da qualidade destes e de sua reputação no mercado, tivemos a oportunidade de observar com base nos dados da pesquisa realizada na cidade de Franca, nas micros e pequenas empresas indústrias de calçados:

- O Plano de Marketing, muitas vezes, não é aplicado nas empresas em toda sua abrangência. Os proprietários, mesmo tendo consciência da necessidade de sua aplicabilidade para melhorias futuras, alegam dificuldades financeiras. Esta é uma idéia controvertida, uma vez que o Planejamento é justamente para racionalizar e viabilizar a estrutura administrativa e financeira da empresa. Porém, ainda é muito comum entre uma parcela dos empresários, a idéia de que planejar necessita de grande capital.

- Alguns, pelo baixo nível de instrução e conhecimento específico, não fazem uso do planejamento.

- Ainda com todos esses empecilhos, a maioria destas empresas procura acompanhar as tendências do mercado, por meio de pesquisas em revistas especializadas, feiras de calçados, propaganda de concorrentes, ou simplesmente copiam de empresas de sucesso. O que não deixa de ser uma orientação de marketing.

Na pesquisa de campo, foi constatado que existem empresários que não se preocupam com o gosto de sua clientela,

preocupando-se apenas com a venda para os lojistas, e não procurando conhecer as necessidades dos consumidores, bem como satisfazê-las. Os modelos de calçados fabricados, nem sempre apresentam um design atrativo ao consumidor, que o rejeita no momento da compra. Porém, o empresário está muito distante do consumidor final, fica ligado diretamente ao representante-vendedor, que por sua vez, está ligado ao lojista-varejista, e este tem a preocupação de colocar em sua loja aquele produto que está vendendo mais. Esta conclusão é passada ao representante-vendedor, que a repassa ao industrial. Este caminho, muitas vezes, é demorado, e os pequenos e micros empresários estarão sempre a reboque das empresas de maior porte. Pudemos constatar, através de nossas entrevistas, que a informação percorre um caminho informal, não existindo um critério formal e contínuo de acompanhamento das mudanças do comportamento dos consumidores.

A necessidade do Planejamento de Marketing é clara e a execução acontece de forma natural, sem estrutura formal.

Na pesquisa, constatamos que a maior parte dos pequenos e micros empresários industriais de calçados, realiza somente planos táticos, ligados à área de produção da empresa, vide pergunta nº 8 (questionário 2: Como a empresa enfrenta mudanças...) e pergunta nº 5 (questionário 1: Decisões tomadas quando se reduz o volume de vendas...). Estes planos são realizados por uma necessidade de não ocorrerem faltas de matéria-prima e atrasos na entrega do produto acabado, e não como forma organizacional. "Preocupam-se apenas com o presente, não se arriscando a estabelecer metas e objetivos para o futuro" (60% dos entrevistados).

DOURADO, Clésio Antonio. Marketing in to personal computer it is small manufacturing company of masculine footwear: the case of frank. *FACEF Pesquisa*. Franca, v.6, n.1, p.9-42, 2003.

- *Abstract: The process of mundialização of the companies, as well as the low markup generated by the competition, they do with that the companies are looked for aprimorar or they will be fated to close. Beside countless problems that the smaller companies have, some points exist in that they*



come in superiority about the larger organizations. The convenient use of the tools of Marketing facilitates, to them personal computers and small company, to overcome these barriers

- **Key-words:**

## **Bibliografia**

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. Tradução Aline Neves Leite de Almeida. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira, *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DICKSON, Peter R. *et al. Marketing: as melhores práticas*. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing*. Tradução Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip, *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Tradução Vera Whately. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, William. *Administração de Pequenas Empresa*. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Tradução de Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHERS, Raimar. *Marketing uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing básico*. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

SEBRAE. [www.Sebraesp.com.br/pesquisas](http://www.Sebraesp.com.br/pesquisas).

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Makron Books, 1996.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann L. *Administração de Vendas*. Tradução Dalton Conde de Alencar, 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TOSI, Pedro Geraldo. *Capitais no interior: Franca e a história da ind. coureiro-calçadista. (1860 a 1945)*. Franca: UNESP, 1998.

VEJA. São Paulo: edição de 24/maio/2000.

VENDA MAIS. São Paulo: n. 75, julho/2000.

WESTWOOD, John. *O Plano de marketing*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1991.

WIPPLINGER, Gunter. *Transferência de Tecnologia para as PMEs*. In Anais do I Congresso Brasileiro da Pequena e Média Empresa. Digesto Econômico, Ed. Especial, 1980.

Int

mai  
mer  
nar  
cebo  
a in

nal  
qua  
aque  
pelc

FACE