



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KELLY PATRÍCIA ABRANTES JUSTINO**

**O PAPEL DO MARKETING E DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO  
EMPRESARIAL NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DE PATOS-PB**

**PATOS-PB,**

**2014**

**KELLY PATRÍCIA ABRANTES JUSTINO**

**O PAPEL DO MARKETING E DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO  
EMPRESARIAL NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DE PATOS-PB**

Monografia para apresentação ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em Administração.

ORIENTADOR: Msc. Felipe César da Silva Brito

**PATOS-PB, 2014**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

J96p Justino, Kelly Patrícia Abrantes  
O papel do Marketing e das estratégias de inovação empresarial no mercado: um estudo de caso em uma empresa do setor calçadista de Patos - PB [manuscrito] / Kelly Patricia Abrantes Justino. – 2014.  
72 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Prof. Me. Felipe César da Silva Brito, CCEA”.

1. Marketing. 2. Estratégia de marketing. 3. Inovação na empresa. I. Título.

21. ed. CDD 658.803

**O PAPEL DO MARKETING E DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO  
EMPRESARIAL NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DE PATOS-PB**

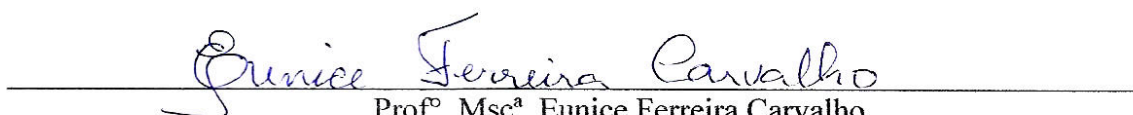
Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.º. Msc. Felipe César da Silva Brito  
Universidade Estadual da Paraíba  
(Orientador)



Prof.º. Msc.ª. Eunice Ferreira Carvalho  
Universidade Estadual da Paraíba  
(Avaliador 1)



Prof.º. Esp. Douglas da Silva Cunha  
Universidade Estadual da Paraíba  
(Avaliador 2)

Ao Deus eterno que me deu forças e que jamais me desamparou na jornada. À minha família, pelo o incentivo e apoio para conquistar mais uma etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar ao meu Deus, que é a essência de tudo em minha vida, minha fortaleza e meu refúgio em todos os momentos.

À minha mãe Marlete Abrantes pelo exemplo de força e coragem, aos meus irmãos que sempre torceram pela minha felicidade. Em especial a Khedja Abrantes, pela motivação, dedicação e companheirismo.

Ao meu noivo Cícero Eudes que esteve ao meu lado motivando e apoiando em todos os momentos dessa jornada.

Ao meu orientador, Mcs. Felipe César da Silva Brito pela paciência e profissionalismo que teve comigo e com o meu trabalho.

Aos meus amigos e colegas de curso que me motivaram e estimularam o meu crescimento. Especialmente, à Camila Santos e Mikaely Ferreira que contribuíram para minha formação acadêmica com a sua amizade.

## RESUMO

Diante de um cenário competitivo e de frequentes mudanças, o marketing está a cada dia mais integrado nas organizações, pois este possui ferramentas para que os executivos de pequenas e médias empresas as utilizem com agilidade e precisão, obtendo-se um desempenho melhor no mercado. O objetivo da presente pesquisa foi compreender o papel do marketing e das estratégias de inovação empresarial no mercado, para isso foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor calçadista de Patos-PB. A revisão bibliográfica versa sobre a evolução histórica da origem do marketing e os fundamentos e estratégias de marketing e inovação empresarial para pequenas e médias empresas, bem como a contextualização teórica do mercado envolvendo o estudo da demanda, oferta e estrutura de mercado. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa trata-se de um estudo de caso desenvolvido em uma organização comercial que atua no setor de calçados e acessórios. Quanto à sua tipologia, a pesquisa foi classificada como descritiva, e utilizou abordagem qualitativa. Os procedimentos utilizados na coleta de dados foram a observação e a entrevista. A análise de dados foi desenvolvida através do método de análise de conteúdo com categorias pré-estabelecidas. Ao analisar os dados foi possível observar que a referida empresa trabalha de maneira geral empregando estratégias de marketing, inovação e análise de mercado, mas muitas vezes o faz de maneira informal, não planejada, não consciente e não estruturada.

**Palavras-chave:** marketing, estratégia, inovação, mercado.

## **ABSTRACT**

Facing a competitive landscape and frequent changes, marketing is increasingly embedded in organizations day because it has tools for executives of small and medium sized businesses use them with speed and precision, achieving better performance in the market. The aim of this research was to understand the role of marketing and strategy for business innovation in the market, for this case study was conducted in a company in the footwear industry Patos-PB. The versa literature review on the history of the origin and fundamentals of marketing and marketing strategies and business innovation for small and medium businesses, as well as the theoretical context of the market involving the study of demand, supply and market structure. Regarding methodological procedures, the research it is a case study developed in a commercial organization that operates in the footwear and accessories industry. As for his typology, the research was classified as descriptive and qualitative approach used. The procedures used in data collection were observation and interview. Data analysis was carried out using the method of content analysis with pre-set categories. When analyzing the data it was possible to observe that this company works generally employing marketing strategies, innovation and market analysis, but often does casual, unplanned, conscious and unstructured.

**Keywords:** marketing, strategy, innovation, market.



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01- Composto de marketing.....	17
FIGURA 02- Organograma da Realce calçados.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Exemplo de uma curva de indiferença.....	30
GRÁFICO 02- Reta de restrição orçamentaria.....	31
GRÁFICO 03- Curva de procura do bem x.....	32
GRÁFICO 04- Curva de oferta de um bem x.....	35

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- O processo empreendedor.....	24
QUADRO 02- Variáveis do macro ambiente e microambiente.....	26
QUADRO 03- Cestas de mercadorias indiferentes entre si.....	30
QUADRO 04- Principais características das estruturas de mercado.....	38
QUADRO 05- Missão, visão e valores da Realce calçados.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 Contextualização e problema	12
1.2 Justificativa do estudo...	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos...	14
<b>2 ABORDAGEM HISTÓRICA E TEORICA DO MARKETING: ESTRATÉGIAS E INOVAÇÃO EMPRESARIAL</b>	15
2.1 Contextualização histórica do Marketing	15
2.2 Estratégias de marketing.....	19
2.3 Inovações empresariais: empreendedorismo	23
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA DO MERCADO: DEMANDA E OFERTA</b>	28
3.1 Teoria do Consumidor	28
3.2 Teoria da Utilidade	28
3.3 Teoria da Escolha	29
3.4 Variáveis que influenciam a demanda.....	32
3.5 Variáveis que influenciam a oferta	35
3.6 Estrutura de mercado	37
<b>4 METODOLOGIA</b>	40
4.1 Tipo de Pesquisa.....	40
4.2 Coleta de Dados.....	41
4.3 Análise de Dados	43
4.4 Caracterização do Estudo de caso	44
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
5.1 Marketing e inovação empresarial em estratégia organizacional	47
5.2 Comportamento do consumidor	53
5.3 Demanda e Oferta.....	56
5.4 Estrutura de mercado.....	60
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	63
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
<b>ANEXO</b>	69

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo compreender qual o papel do marketing no mercado, por meio de estratégias organizacionais e inovação empresarial no ambiente da pequena empresa.

Nos tópicos que se seguem, será apresentado o contexto no qual se realiza a pesquisa, e o problema proposto. Da mesma forma, serão esclarecidos os objetivos gerais e específicos e realizada a justificativa do estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Atualmente o mercado consumidor está cada vez mais esclarecido, consciente de suas necessidades, desejos e expectativas. A economia mundial vem sofrendo transformações em um ritmo acelerado e a tecnologia tem propiciado essas mudanças. Os avanços tecnológicos têm permitido às empresas ampliarem substancialmente seus mercados e fontes de suprimento com o objetivo de aperfeiçoar as vendas e, para isso elas precisam satisfazer esse mercado consumidor.

As empresas estão definindo-se no sentido de estabelecer o que lhes é mais importante, desde uma instalação e manutenção até a fase de crescimento. É preciso verificar se o enfoque de produção e de qualidade do produto é questão primordial, para melhor orientar sua decisão de produto e de serviços, ou se existem prioridades na produção. Devido o desequilíbrio fazer parte da economia atual, quando a capacidade de consumo diminui e a capacidade de produção aumenta, surge a necessidade de criar ou estimular o mercado ou até mesmo abandoná-lo. Daí o papel do marketing, tentando estimular o consumo, reduzindo preços ou oferecendo vantagens, divulgando-os através da propaganda dentre outros instrumentos (COBRA, 2007).

Um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento da empresa e da sociedade. O marketing estimula a pesquisa e ideias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. Las Casas (2008) afirma que com o marketing as empresas procuram sempre atingir o objetivo primordial de satisfazer os seus clientes. Para isso, deve haver uma sintonia entre toda a organização. Além de uma sintonia interna, há uma sintonia externa, e a empresa começa a voltar-se para fora, procurando ajustar-se às novas tendências.

As transformações, pelas quais as organizações estão sujeitas no atual ambiente de negócios contemporâneo, são necessárias para que o nível de competitividade organizacional se mantenha crescente e constante. Entretanto, cada vez mais as organizações estão sendo submetidas a adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e gerenciais, e o que tudo indica, os agentes econômicos que não conseguirem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para desenvolverem-se e sobreviverem. (PORTER apud TOLEDO, 2007).

O ambiente dinâmico e competitivo no qual as organizações estão inseridas requer diferenciação das mesmas para que permaneçam competitivas. Essa diferenciação implica no desenvolvimento e implantação de mecanismos que melhorem os processos produtivos organizacionais (TOLEDO, 2007). Nesse cenário as estratégias de marketing surgem como instrumentos balizadores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadores do crescimento da empresa.

Diante disso, esta pesquisa se propõe a discutir a seguinte problemática: Qual o papel do marketing e das estratégias de inovação empresarial no mercado de uma empresa do setor calçadista de Patos-PB?

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa dessa pesquisa dá-se nos aspectos teórico, social e prático. A relevância teórica manifesta-se no aumento vertiginoso da prática de marketing nestas últimas décadas que tem gerado uma enorme demanda pela pesquisa de marketing por parte do âmbito acadêmico. O objetivo maior do marketing é a identificação e satisfação das necessidades e desejos do cliente (KOTLER, 2000). Para identificar essas necessidades e implantar estratégias e programas que visem à satisfação do consumidor, os gerentes de marketing precisam de informações a respeito dos clientes, dos concorrentes e de outras forças que atuam no mercado.

Ainda para este autor as empresas bem-sucedidas são exatamente aquelas que definem o seu mercado-alvo, que identificam as necessidades e expectativas do cliente, que procura satisfazê-los de forma mais rápida e eficaz, que dedicam atenção à qualidade dos produtos e que estão decididamente orientadas para o cliente. Todas essas prerrogativas dizem respeito a marketing organizacional. Além disso, existem poucos estudos e análises sobre a pequena empresa e como ela pode ser mais bem gerida a partir da utilização de marketing. (SARQUIS, 2003)

A importância social da pesquisa é reforçada pela sua contribuição no debate sobre a relevância da implantação de estratégias de marketing em pequenas empresas com o propósito de aperfeiçoar as vendas, satisfazendo as necessidades e desejos do consumidor. Diante de tantos desafios o marketing tem sido foco de estudos por um lado para atender essas exigências dos consumidores; e por outro para auxiliar as organizações a maximizar os lucros.

Outro fator importante é que as pequenas e médias empresas são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo.

Do ponto de vista prático, o estudo em questão se justifica por tratar de um assunto importante para o contexto do país, que é constituído, majoritariamente, por empresas de pequeno porte. As razões para isso são a importância socioeconômica da pequena empresa e a crescente evidência dos problemas e dificuldades comuns a essas empresas. Entretanto ainda existem poucos estudos e análises sobre esse tipo de organização, e de como as funções de marketing podem ser implantadas de forma sistemática para melhores resultados.

### 1.3 OBJETIVOS

Partindo-se da problemática definida para o estudo, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

#### 1.3.1 Objetivo Geral:

- Compreender o papel do marketing e das estratégias de inovação empresarial no mercado de uma empresa do setor calçadista de Patos-PB

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar o papel do marketing e da inovação nas estratégias organizacionais;
- Descrever as variações econômicas que influenciam no comportamento do consumidor e da empresa;
- Avaliar as estratégias de marketing e inovação empresariais em uma empresa do setor calçadista de Patos, PB;

## 2 ABORDAGEM HISTÓRICA E TEÓRICA DO MARKETING: ESTRATÉGIAS E INOVAÇÕES EMPRESARIAIS

O objetivo dessa revisão é apresentar alguns conceitos de marketing que servirão de suporte teórico para análise de fatores que são determinantes para a diferenciação das organizações no ambiente em que estão inseridas. Nesse sentido o presente tópico está dividido em duas etapas.

A primeira etapa referencia o estudo de marketing e inovação como ferramenta indispensável nas organizações. A segunda trata da contextualização teórica do mercado, a demanda e a oferta.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÕES HISTÓRICAS DO MARKETING

A evolução histórica do conceito de marketing está envolta em sua adequação aos desafios do meio ambiente. Cobra (2007) em seu estudo sobre essa evolução sistematiza algumas definições. Em 1960 a AMA (American Marketing Association) definia marketing como o desempenho das atividades de negocio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produto ao consumidor.

O mundo de negócios foi tornando-se cada vez mais desenvolvido, gerando a necessidade de uma nova conceituação. A partir daí, a conceituação do conceito de marketing torna-se mais abrangente. Em 1969, Philip Kotler e Sidney Levy sugeriram que o conceito deveria abranger também instituições não lucrativas. Já em 1997, Kotler definiu marketing como um processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações.

Kotler e Keller (2006) após reavaliarem sua posição quanto aos limites do conceito de marketing, articularam um conceito mais genérico e estabeleceram a definição de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Na definição social, o marketing é o processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros. Já na definição gerencial, o marketing tem como objetivo conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho.



Para o autor Giuliani (2003, p. 9) o marketing pode ser definido como sendo o “conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptarmos o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no macroambiente, com foco de conservar e tornar leal o cliente”.

Partindo do conceito de marketing, Holley et all (2005) enumera seis princípios básicos e pragmáticos que servem para guiar o planejamento e ações de marketing. Esses princípios, apesar de óbvios, auxiliam na forma como as organizações respondem a seus clientes e interagem com eles. Os princípios são:

- Foco nos clientes: os objetivos de longo prazo da organização, sejam eles financeiros ou sociais, são atendidos ao se obter um alto grau de foco no cliente.
- Competir somente em mercados onde se possa estabelecer uma vantagem competitiva: a escolha de mercado é uma das tarefas-chave para qualquer organização, por isso é preciso escolher em que mercado competir e onde investir os recursos.
- Clientes não compram produtos: os clientes não compram apenas produtos, mas o que o produto pode fazer por eles, ou seja, o problema que aquele produto resolve.
- O marketing é importante demais para deixar nas mãos do departamento de marketing: à medida que as organizações se tornam cada vez mais horizontalizadas derrubando barreiras funcionais entre os departamentos, começa a ficar cada vez mais obvio que o marketing é trabalho de todos.
- Os mercados são heterogêneos: fica cada vez mais claro que em sua maioria os mercados não são homogêneos, mas são compostos de diferentes clientes individuais, sub-mercados ou segmentos.
- Os mercados e os clientes estão em constante mudança: os mercados são dinâmicos e virtualmente todos os produtos têm uma vida limitada que expira quando uma maneira nova, ou melhor, de atender ao desejo ou à necessidade é encontrada.

Giuliani (2003) enfatiza que para a empresa posicionar seu produto ou serviço no mercado, ela deve utilizar-se de um conjunto de variáveis criadas e gerenciadas com o objetivo de melhor satisfazer as necessidades e desejos latentes do mercado. Para obter respostas desejáveis do mercado deve-se utilizar das ferramentas que constituem o mix de marketing.

Para Kotler e Keller (2006), o composto de marketing é uma ferramenta utilizada pelos administradores de marketing para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos. O composto de marketing ou mix de marketing é conceituado por Giuliane (2003, p. 25) como “o conjunto de

ferramentas de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. O composto de marketing é conhecido no escopo mercadológico como os 4Ps denominados por Jeronme Mc Carthy como produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção.

O composto de marketing, formado como sendo as ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais, será utilizado para atingir o mercado alvo que a empresa se esforça para alcançar. Dessa forma, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. As variáveis que constituem o composto de marketing serão expostas na figura a seguir.

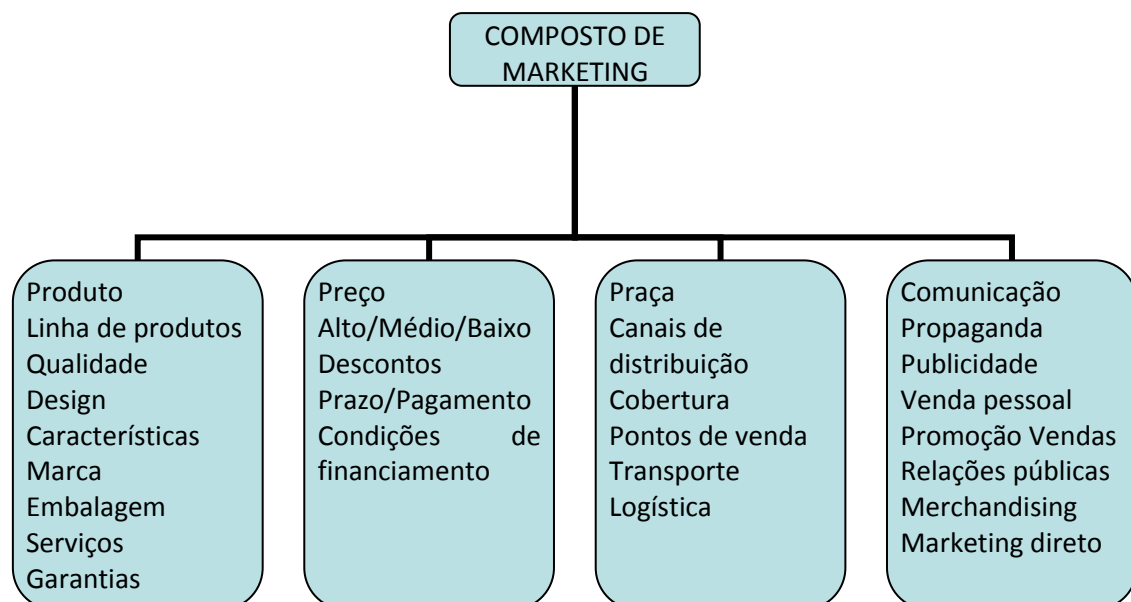


Figura 01: Composto de marketing.  
Fonte: Adaptado de Giuliani apud Cobra, 2003.

A variável do produto é segundo Las Casas (2009) a parte mais importante do composto de marketing, pois, todas as atividades de uma empresa justificam-se pela sua existência. Devido à necessidade de um marketing integrado todos os demais componentes do composto são extremamente necessários e importantes, mas sem o produto, objeto principal da comercialização, eles seriam até mesmo inexistentes.

Ainda segundo Las Casas (2009), a variável preço representa para os profissionais de marketing o retorno dos investimentos feitos nos negócios, além de uma indispensável ferramenta mercadológica. Uma boa determinação de preços poderá levar uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade, ao passo que uma má determinação de preços poderá levar a empresa até mesmo à falência.

A variável praça ou composto de distribuição refere-se, de acordo com Giuliani (2003), a como os produtos e serviços são entregues para se tornarem disponíveis para troca, não deixando faltar produto em nenhum mercado. Isso envolve a seleção de depósitos, fábricas e distribuidores para suprir as necessidades de consumo através de recursos que fazem com que o produto chegue ao mercado no momento certo.

O composto de promoção ou também composto de comunicação refere-se, ainda segundo Giuliani (2003), a utilizar de maneira criativa as ferramentas promocionais como propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e marketing direto procurando informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços. O autor salienta que ao se analisar os 4Ps do mix de marketing proposto por Mc Carthy deve-se entender que cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente.

No cenário atual, o marketing tem assumido um novo papel, deixando de ser apenas uma ferramenta de persuasão do consumidor, para torna-se um elo entre a empresa, mercado e os desejos e necessidades do cliente. Seus esforços devem desenvolver um relacionamento de longo prazo com o consumidor. O êxito será alcançado quando a satisfação dos clientes estiver assegurando a geração de novos negócios através da compra de mais produtos ou serviços. (GIULIANI, 2003).

Kotler e Armstrong (2007) complementam que as empresas as quais se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes. Elas conduzem pesquisas com os clientes e analisam inúmeros dados e seu pessoal, incluindo a alta gerência, se mantêm próximo dos clientes.

Para Cobra (2009), as mudanças que estão ocorrendo no mundo estão afetando diversos setores de atividades. As desregulamentações de mercados de diversos setores industriais, as privatizações de empresas públicas e os avanços de uma tecnologia cada dia mais revolucionária tem aumentado a incerteza de diversos negócios. Para o autor isso implica ao profissional de marketing antecipar-se às mudanças, analisar seu impacto e, quando possível, administrar as novas oportunidades em decorrência de análises mais apuradas.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DO MARKETING

O desenvolvimento de estratégias e planos de marketing é indispensável no mercado competitivo em que se encontram as organizações. Kotler e Keller (2006) afirmam que a administração estratégica de marketing requer determinadas capacidades, como entender o valor para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente. Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, o planejamento estratégico torna-se essencial.

Ainda segundo os autores o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chaves. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda consiste na avaliação dos pontos fortes de cada negócio, levando em consideração as taxas de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa no mercado. A terceira ação é desenvolver uma estratégia para que a empresa desenvolva um plano de ação para cada um de seus negócios.

Já para Las Casas (2008), para que o administrador estabeleça uma lógica e uma coerência na estratégia, deve passar por alguns passos sequenciais. O primeiro passo refere-se a uma análise ambiental. As empresas precisam estudar o seu ambiente de atuação, verificar as suas potencialidades e fraquezas como também as oportunidades e ameaças que existem no setor de atuação.

A partir de uma análise da situação o administrador chega a uma ideia mais clara a respeito de onde chegar. Para o autor, o ponto de partida para a determinação de objetivos é o diagnóstico e a análise ambiental externa e interna. O segundo passo, o de estabelecer objetivos, norteia as atividades organizacionais.

O passo seguinte é da decisão da estratégia de marketing. Nessa etapa é determinado o mercado alvo. Depois de determinado o público-alvo visado pela empresa, é necessário procurar um posicionamento, a posição que a empresa ou o produto ocupa na mente do cliente. Essas diferentes abordagens a respeito da construção de estratégias de marketing tem um foco em comum, tornar a organização competitiva e orientada a satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes com qualidade.

Para Kotler e Keller (2006) desenvolver a estratégia de marketing certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia, mas devem encontrar também novas maneiras de aprimorá-la constantemente. A estratégia de marketing requer igualmente um entendimento claro de como o marketing funciona. Para os autores fazer marketing significa satisfazer as necessidades e desejos dos

clientes. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor ao cliente, selecionando e comunicando um valor superior.

Holley et al (2011) evidenciam que a essência do desenvolvimento da estratégia de marketing empresarial é garantir que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo em que opera. Isso significa garantir que seus recursos e capacidades correspondam às necessidades e requisitos do mercado onde está inserida, ou seja, no centro da estratégia está a necessidade de avaliar criticamente tanto o perfil de recursos da organização quanto o ambiente que ela enfrenta.

Ainda segundo o autor o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de marketing compartilham de muitas atividades, embora o planejamento estratégico seja mais amplo e cubra todas as atividades da empresa. Dessa forma, a estratégia de marketing deve ser definida no contexto da estratégia corporativa geral.

Uma vez definido o objetivo da organização, a estratégia de marketing pode ser elaborada para ajudar a realizar esse objetivo. Holley et al (2011) estruturam o desenvolvimento da estratégia de marketing em três níveis principais: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia.

1. Estabelecimento da estratégia central: consiste na declaração dos objetivos da empresa e das estratégias em geral que usará para obtê-los, Isso exige uma análise detalhada dos recursos disponíveis e do mercado no qual a organização irá operar, ambas dentro do contexto de atender ao propósito global da empresa.
2. Criação do posicionamento competitivo: fundamenta-se na declaração de metas de mercado, isto é, onde a empresa competirá e da vantagem diferencial, ou como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos no âmbito da estratégia central.
3. Implementação: uma vez selecionados a estratégia central e o posicionamento competitivo, a tarefa da administração de marketing é implementar aquelas decisões mediante o esforço de marketing. Os três elementos básicos da implementação são o composto de marketing, organização e controle.

A estratégia central é uma declaração dos objetivos da empresa e das estratégias abrangentes que usará para obtê-los. Em relação à criação do posicionamento competitivo Holley et al (2005) afirmam que a vantagem diferencial pode ser criada a partir de qualquer um dos pontos fortes da empresa ou das competências que a diferenciam da concorrência.

Os fatores essenciais são de que a vantagem diferencial precisa estar embasada no valor para o cliente e deve usar uma habilidade da empresa que os concorrentes terão dificuldade em copiar. Porter apud Holley et al (2005) argumenta que a estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva favorável em um setor. Essa estratégia tem por objetivo estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição no setor.

Uma vez escolhido o posicionamento competitivo, a tarefa da administração de marketing é implementar aquelas decisões mediante o esforço de marketing. Para Kotler e Armstrong (2007) a implementação de marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Uma empresa pode ter basicamente a mesma estratégia que outra, mas pode vencer no mercado por causa de uma realização mais rápida e melhor. Uma execução de planos de marketing bem-sucedida depende da maneira como a empresa combina seu pessoal, sua estrutura organizacional, seus sistemas de decisão e recompensas e sua cultura empresarial em um programa coeso que apoie suas estratégias.

Conforme afirmam Rocha e Christensen (2008), implementar é um trabalho prático, que exige a capacidade de realizar adaptações e alterações no que foi planejado, para atender aos imprevistos do real. Alguns dirigentes parecem tão envolvidos com o planejamento, que se esquecem de que a ação é a verdadeira razão de ser da empresa. O propósito é fazer com que a organização humana que ele dirige realize ações específicas, movendo-se na direção escolhida.

Lana (2007) considera que esse modelo possui os estágios necessários para que o executivo tenha um direcionamento no momento das tomadas de decisões, pois a partir das informações obtidas por meio do modelo proposto por Holley, os executivos das pequenas e médias empresas podem entrar continuar ou crescer num mercado altamente competitivo.

De acordo com Kotler e Keller (2006) a escolha do mercado alvo da organização deve passar pelo exame de dois fatores, a atratividade do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. A partir dessa análise alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa, ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

Sendo o propósito de marketing atender e satisfazer às necessidades dos consumidores, a área do comportamento do consumidor estuda como os indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiência para satisfazer as suas necessidades e desejos.

Para lançar no mercado produtos que atinjam os objetivos do conceito de marketing, torna-se necessário entender a razão e a forma pela qual os consumidores realizam suas compras. De acordo com Kotler (2008), os principais fatores que influenciam o comportamento de compra são os culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

A cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e comportamento de uma pessoa. Os papéis exercidos pela cultura e classe social são particularmente importantes.

Uma criança em crescimento adquire um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas. Já as classes sociais não refletem apenas renda, mas também outros indicadores como ocupação, nível educacional e área residencial. Nelas, há diferenças em termos de vestuário, conversação, atividades de lazer e em muitas outras características.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que a classe social é determinada por uma combinação de ocupação, renda, instrução, riqueza e outras variáveis. Os profissionais de marketing se interessam pelas classes sociais porque as pessoas pertencentes a cada uma delas tendem a exibir comportamentos de compra parecidos. As classes sociais mostram preferências distintas por produtos e marcas no que diz respeito a roupas, móveis, carros, entre outras coisas.

O comportamento do consumidor é ainda influenciado por fatores sociais como grupos de referência, famílias e papéis e posições sociais. Os grupos de referência influenciam os indivíduos a novos comportamentos e estilos de vida, com também as atitudes e autoconceito das pessoas. Uma pessoa participa de muitos grupos no decorrer de sua vida – famílias, clubes, organizações.

A posição da pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papel e posições sociais. Para Kotler e Armstrong (2007), a família é a organização de compra de produtos de consumo mais importante da sociedade. Em grandes empresas, os profissionais de marketing se interessam pelos papéis e pela influência do marido, esposa e dos filhos na compra de diferentes produtos e serviços.

As decisões do comprador são também influenciadas por características pessoais, que incluem a idade e o estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoestima. O estágio do ciclo de vida e a ocupação influenciam o padrão de compra de uma pessoa. A escolha de produtos é bastante afetada pelas condições econômicas, que consistem em renda disponível, poupança, e patrimônio, etc. o estilo de vida e a personalidade representam um padrão de vida expresso em termos de atividades,

interesses, opiniões. Cada pessoa possui uma personalidade e estilo de vida distinto, que influenciará seu comportamento de compra.

As escolhas de compra de uma pessoa são ainda influenciadas por fatores psicológicos. Para Kotler e Armstrong (2007) uma pessoa tem muitas necessidades em determinados momentos, algumas dessas necessidades são psicológicas, causadas pelo desejo de reconhecimento, estima ou integração, a satisfação dessas necessidades reduz o sentimento de tensão.

A força interna que dirige o comportamento das pessoas é a motivação, os indivíduos sentem-se motivados a comprar, em grande parte impulsionados pela proteção de si próprios. Os fatores de ordem psicológica influenciam o indivíduo, em alguns casos até inconscientemente.

Holley et al (2005) acrescentam que a informação é a matéria-prima da tomada de decisão de uma empresa. Decisões eficazes de marketing são baseadas em informações sólidas. A pesquisa de marketing lida com o fornecimento de informações que podem ser usadas para reduzir o nível de incerteza na tomada de decisões. Compreender o cliente é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia coerente de posicionamento.

A pesquisa sobre os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos pode fornecer indícios de como atingir e servir os consumidores com maior eficácia. Antes de desenvolver seus planos de marketing, os profissionais de marketing precisam estudar os mercados-alvos e o comportamento dos consumidores para melhor atendê-los.

### 2.3 INOVAÇÕES EMPRESARIAIS: EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos. De acordo com Dornelas (2005), existem vários fatores que explicam esse repentino interesse pelo assunto. No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são os principais motivos para a popularidade do termo empreendedorismo.

Chiavenato (2008, p.3) conceitua o empreendedor como “a pessoa que inicia e/ou opera um negócio pra realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. O termo empreendedor - do francês *entrepreneur* - significa aquele que assume riscos e começa algo novo.



Já Fillion (1999) define o empreendedor em uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente onde vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio. Para ele o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Segundo Dornelas (2005), em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, estes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utiliza os recursos disponíveis de maneira criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive, e, aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Para Chiavenato (2008), o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo e que seja valorizado pelo mercado. Em segundo, exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer. E em terceiro, requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros e insucessos.

Esse processo empreendedor requer os seguintes passos que serão expostos no quadro a seguir:

<b>Identificar e avaliar oportunidades</b>	<b>Desenvolver o plano de negócios</b>	<b>Determinar e captar os recursos necessários</b>	<b>Gerenciar a empresa criada</b>
Criação e abrangência da oportunidade Valores percebidos e reais de oportunidade Riscos e retornos de oportunidade Oportunidades versus habilidades e metas pessoais Situação dos competidores	Sumário executivo O conceito do negócio Equipe de gestão Mercado e competidores Marketing e vendas Estrutura e operação Análise estratégica Plano financeiro Anexos	Recursos pessoais Recursos de amigos e parentes Angels (investidor) Capitalistas de riscos Bancos Governo Incubadoras	Estilo de gestão Fatores críticos de sucesso Identificar problemas atuais e potenciais Implementar um sistema de controle Profissionalizar a gestão Entrar em novos mercados

Quadro 01: O processo empreendedor.

Fonte: Dornelas apud Hisrich (2005).

De acordo com Dornelas (2005), identificar e avaliar uma oportunidade são a parte mais difícil. O talento, o conhecimento e a percepção do empreendedor os auxiliarão no desenvolvimento de uma oportunidade em forma de visão empresarial. A segunda fase do processo, desenvolver o plano de negócios, envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa.

A terceira fase, a de determinar os recursos necessários, é a consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. E a captação de recursos pode ser feita de várias formas e por meio de fontes distintas. A quarta fase consiste em gerenciar a empresa proporcionando a extensão do crescimento do negócio por meio da atividade empreendedora sustentada. (DORNELAS, 2005).

Embora as fases sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Todas essas atividades levam tempo e não obedecem a regras definidas, isso permite ao empreendedor voltar atrás no processo ou, ainda mudar os caminhos para ajustar seu negócio às novas oportunidades.

O processo empreendedor ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.

Segundo Sarquis (2003), a administração de marketing exige flexibilidade, agilidade e dinamismo para responder as mudanças no ambiente de marketing e transformá-las em vantagem competitiva. Dessa forma, a administração nesse contexto deve se basear na opção pelo simples, estar focada no essencial e tirar o máximo proveito de mínimo possível.

De acordo com Chiavenato (2008), as empresas não são entidades absolutas nem vivem isoladas do mundo. Elas operam em um ambiente que representa tudo aquilo que existe fora das fronteiras da empresa, também representa a sociedade, o país, o cenário mundial. Esse ambiente costuma ser dividido em dois extratos: o macroambiente e o microambiente.

O macroambiente é composto de uma multiplicidade de variáveis que interagem dinamicamente entre si, como variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, demográficas e ecológicas. Essas variáveis causam impacto em qualquer tipo de empresa, sem nenhuma restrição. Daí a denominação de ambiente geral.

O microambiente constitui uma parte específica do ambiente geral e pode ser denominado ambiente de tarefa ou ambiente de operações. É o ponto no qual estão os mercados imediatos da empresa, no qual ela obtém recursos e comercializa seus produtos e serviços. Ele pode ser dividido em quatro setores distintos: fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras.

O quadro a seguir sintetiza as variáveis do macroambiente e os setores do microambiente.

<b>Macroambiente</b>			
Variáveis econômicas	Estão relacionadas com os eventos econômicos como desenvolvimento ou recessão econômica, aquecimento ou desaquecimento econômico, renda per capita da população produto interno bruto (PIB) etc.	Variáveis culturais	Estão relacionadas com os eventos culturais como arte, arquitetura, tipo de vida, expectativas da população.
Variáveis sociais	Estão relacionadas com os eventos sociais propriamente ditos, como nível de emprego, melhoria da educação, saúde, previdência social, segurança e bem-estar, itens afins.	Variáveis legais	Constituem todos os tipos de leis e normas que regulam as atividades dos negócios.
Variáveis tecnológicas	Cada empresa utiliza e desenvolve sua própria tecnologia e todas as empresas estão envolvidas em um contínuo trabalho de desenvolvimento de novos métodos e processos.	Variáveis demográficas	Referem-se às características de densidade populacional, perfil etário da população, distribuição, migração etc.
<b>Microambiente</b>			
Fornecedores	São as empresas e os indivíduos que fornecem recursos ou insumos para o negócio.	Concorrentes	São as empresas que disputam os mesmos fornecedores ou os mesmos clientes. Ou seja, concorrem com as entradas e saídas.
Clientes	São os usuários dos produtos/serviços produzidos pela empresa.	Agências reguladoras	São entidades externas que regulam determinados aspectos das operações da empresa.

Quadro 02: As variáveis do macroambiente e microambiente.

Fonte: Chiavenato (2008).

O ambiente está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças. As empresas devem reconhecer a importância do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais. Chiavenato (2008) enfatiza que em virtude desse ambiente mutável, toda empresa precisa estar constantemente aberta e atenta ao que acontece ao seu redor, para poder perceber e interpretar as mudanças que ocorrem em seu ambiente, particularmente no ambiente de tarefa.

Para Holley et al (2005) nenhuma empresa pode compreender todos os aspectos do ambiente no qual ela opera. Sempre haverá surpresas e choques com o surgimento de novas revoluções tecnológicas. No entanto, é importante localizar e agir sobre um número

maior de tendências e mudanças do que os concorrentes. Essa análise de setor ajuda a fortalecer as suas defesas contra um grupo específico de concorrentes, e a aperfeiçoar seus pontos fortes de acordo com o tipo de mercado que a empresa enfrenta.

Ainda segundo Holley et al (2005) existem muitos fatores que podem impulsionar uma organização em direção à inovação. Esses fatores incluem pressões internas para se explorar ao máximo as tecnologias atuais, juntamente com o desejo de se utilizar da forma mais eficaz os recursos, ativos e as capacidades da organização. As pressões externas incluem aquelas derivadas de uma concorrência intensa, de clientes cada vez mais exigentes, e do avanço tecnológico que encurta os ciclos de vida dos produtos.

Dornelas (2008) afirma que são muitos os requisitos para manter-se competitivo no novo paradigma econômico, por isso, as organizações precisam ser mais ágeis, buscar novas oportunidades de negócio de forma efetiva, se reestruturar, rever os seus processos, incentivarem seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos. As organizações estabelecidas precisam ser mais empreendedoras.

Sarquis (2003) elenca a criatividade como o ingrediente mais precioso na elaboração de estratégias de marketing para a pequena empresa. Para ele, as características de marketing nesse tipo de organização estão relacionadas a fatores ligados à proximidade com os clientes, a flexibilidade nas decisões, adaptação imediata às exigências do mercado, atendimento rápido e personalizado, qualidade de serviços, e a preocupação com a busca constante pela qualidade ao invés da quantidade.

As pequenas empresas, por causa do seu tamanho reduzido, não apresentam a enorme especialização vertical nem horizontal que as tornariam pesadas, lentas e onerosas. Ao contrário, as pequenas empresas têm o dinamismo e a flexibilidade para mudanças rápidas e manobras ágeis que as grandes não têm. Por essa razão, as grandes organizações estão passando por intensos programas de melhoria contínua a fim de reduzir os impactos negativos de sua complexidade organizacional e retomar as características originais de quando eram empresas pequenas, inovadoras e realmente empreendedoras (CHIAVENATO, 2008).

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA DO MERCADO: DEMANDA E OFERTA

#### 3.1 TEORIA DO CONSUMIDOR

A Teoria do consumidor estuda as preferências do consumidor analisando o seu comportamento, as suas escolhas, as restrições quanto a valores e a demanda de mercado. A partir dessa teoria busca-se descrever como os consumidores tomam decisões de compra e como eles enfrentam as mudanças em seu ambiente. Os fatores que influenciam as escolhas dos consumidores estão basicamente ligados à sua restrição orçamentária e preferências. Os principais instrumentos para a análise e determinação de consumo são a curva de indiferença e a restrição orçamentária que serão analisados após a apresentação histórica da teoria do consumidor.

#### 3.2 TEORIA DA UTILIDADE

Para Gremaud et al (2006) o termo utilidade pode ser definido como o prazer ou a satisfação percebidos pelo consumidor ao adquirir uma mercadoria, mesmo não sendo possível encontrar uma medida exata da utilidade, ela possui um comportamento característico.

Nesse contexto tem-se o conceito do preço marginal de reserva que é o preço máximo que o consumidor está disposto a pagar por uma unidade adicional da mercadoria. O equilíbrio do consumidor será atingido quando a quantidade consumida for aquela para qual o preço marginal de reserva será igual ao preço efetivo de mercado. Já o excedente do consumidor é a diferença entre o que o consumidor está disposto a pagar e o que ele efetivamente paga por uma mercadoria.

Gremaud et al (2006) cita como exemplo chocolate em barra sendo oferecido a uma criança. Se a criança passar a receber uma barra de chocolate por semana, sendo que antes essa criança não tenha tido acesso a nada de chocolate, essa barra de chocolate proporcionará uma satisfação muito grande, gerando assim uma utilidade muito grande.

Dessa forma, a utilidade total derivada do consumo de chocolate cresce à medida que aumentamos o consumo de barra por semana. Todavia, o valor acrescentado à utilidade total pela última barra de chocolate consumida é tão menor quanto maior for o total

consumido de barras de chocolate. Daí surge o conceito de utilidade marginal, a utilidade que a última unidade consumida acrescenta à utilidade total.

A moderna teoria da utilidade marginal é subjetiva e declara que o valor depende da utilidade, isto é, da avaliação subjetiva que os consumidores atribuem aos diversos bens disponíveis no mercado. A satisfação proporcionada pela aquisição de cada unidade de qualquer bem é sempre inferior à propiciada pela aquisição da unidade anterior.

Ainda segundo Gremaud et al (2006), para achar uma medida para as grandezas de utilidade total e marginal imagina-se que uma pessoa está disposta a pagar mais por algo que tenha utilidade maior para ela. Assim, a autor define a medida de utilidade de consumo de qualquer mercadoria como sendo o máximo que a pessoa está disposta a pagar por esse consumo.

### 3.3 TEORIA DA ESCOLHA

Os economistas ao tentarem explicar decisões de consumo envolvendo a compra de diversas mercadorias acabaram desenvolvendo um instrumental que tornou a noção de utilidade supérflua. A teoria da escolha pretende explicar como o consumidor decide quanto vai consumir de cada uma das diversas mercadorias. (GREMAUD et al, 2006).

Um conceito fundamental para o estudo da teoria da escolha é o de cesta de mercadoria, que é o conjunto de uma ou mais mercadorias associado às quantidades consumidas de cada uma dessas mercadorias. A curva de indiferença é um instrumento de representação das preferências do consumidor dadas diferentes cestas de mercadorias. Em termos técnicos, uma curva de indiferença é o lugar geométrico dos pontos que representam cestas de mercadorias indiferentes entre si.

Gremaud et al (2006) conceituam a curva de indiferença como a representação gráfica de um conjunto de cestas de consumo indiferentes para o consumidor, ou seja, cestas que trazem a mesma satisfação. O autor supracitado exemplifica com a apresentação de um quadro que representa cestas de mercadorias que são indiferentes entre si.

As cestas de mercadoria representadas no quadro 03 descrevem um conjunto de cestas de consumo que são igualmente desejáveis. Por exemplo, a cesta A composta por uma unidade de alimentação e doze unidades de vestuário é igualmente desejável a cesta C composta por três unidades de alimentação e quatro unidades de vestuário.

O quadro a seguir descreve cestas de mercadorias igualmente desejáveis com diferentes opções de consumo:

Cesta de mercadoria	Unidades de alimentação	Unidade de vestuário
A	1,0	12,0
B	2,0	6,0
C	3,0	4,0
D	4,0	3,0
E	5,0	2,4

Quadro 03: Cestas de mercadorias indiferentes entre si.  
Fonte: Gremaud, (2006).

A curva representada no gráfico a seguir descreve um conjunto de cestas de consumo que são igualmente desejáveis:

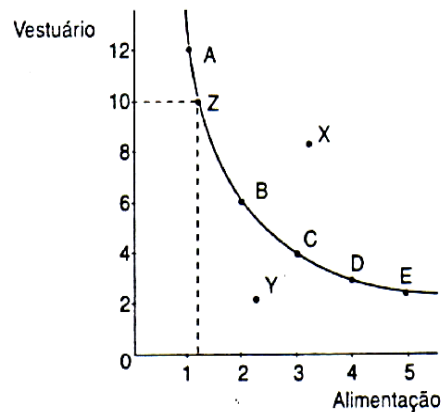


Gráfico 01: Exemplo de uma curva de indiferença.  
Fonte: Fonte: Gremaud et al, (2006).

O gráfico 01 representa as cestas de mercadorias igualmente desejáveis por meio de uma curva de indiferença. No gráfico observa-se que além das cestas apresentadas na tabela 01, há uma infinidade de cestas intermediárias, por exemplo, a cesta Z. Assim, o consumo de 10 unidades de vestuário e de 1,2 unidades de alimentação correspondente à cesta Z é indiferente ao consumo das cestas A, B, C, D e E.

Ainda observa-se no gráfico 01 que todas as cestas de mercadoria localizadas acima e à direita da curva de indiferença, como a cesta X, são preferíveis às cestas de

mercadorias sobre a curva. Da mesma maneira, pode-se observar que as cestas de mercadorias representadas à esquerda e abaixo da curva de indiferença, como a cesta Y, são consideradas menos desejáveis que as cestas de mercadorias sobre essa curva de indiferença.

Entretanto, as possibilidades efetivas de consumo são limitadas por determinada restrição orçamentária. Rossetti (2007) define restrição orçamentária a partir dos preços dos produtos, embora o consumidor possa ser indiferente a uma variedade de combinações possíveis, dados os preços dos produtos envolvidos, a restrição orçamentária é que indicará o ponto de máxima satisfação possível.

A reta de restrição orçamentária do consumidor, de uma renda disponível para consumo de \$ 1.200, é a indicada no gráfico 02. Dados os preços de \$ 12, para X e de \$ 100 para Y, várias são as combinações possíveis. Além das que são indicadas pelos pontos extremos, são também possíveis as combinações a, b e c.

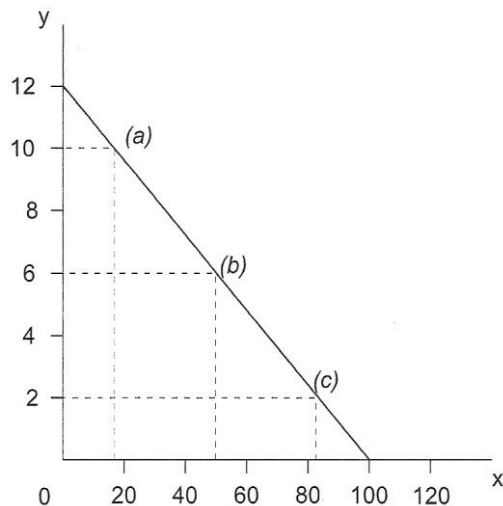


Gráfico 02: Reta de restrição orçamentária.  
Fonte: Rossetti, (2007).

A partir do gráfico 02 podem-se construir três combinações distintas da quantidade de produtos X e Y. Dados os preços de \$ 12, para X e de \$ 100 para Y, a combinação (a) é composta por 10 unidades de X e 10 unidades de Y, que totalizam um dispêndio total de \$1120. A combinação (b) é composta por 6 unidade de Y e 50 unidades de X, que totalizam um dispêndio total de \$1200. E a combinação (c) que é composta por 2 unidades de Y e 80 unidades de X, que totalizam um dispêndio total de \$1160.

Na combinação (b) é utilizada toda a renda disponível do consumidor para adquirir o máximo de unidades dos produtos X e Y, dado os seus respectivos preços. A reta



de restrição orçamentária pode sofrer variações ao longo do tempo, reproduzindo mudanças nos preços dos produtos ou na renda do consumidor.

### 3.4 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A DEMANDA

Os fundamentos da análise da demanda ou procura estão baseados no conceito subjetivo da utilidade. Como foi visto anteriormente a utilidade representa o grau de satisfação que os consumidores atribuem aos bens e serviços que podem adquirir. Vasconcellos (1998) define demanda como a quantidade de um determinado bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo.

A demanda depende de variáveis que influenciam a escolha do consumidor. São elas: o preço do bem ou serviço, o preço de outros bens, a renda do consumidor e a preferência ou gosto do consumidor. Para estudar-se a influência dessas variáveis utiliza-se a hipótese do *coeteris paribus*, ou seja, considera-se cada uma dessas variáveis afetando separadamente as decisões do consumidor.

Ainda segundo Vasconcellos (1998) há uma relação inversamente proporcional entre a quantidade demandada e o preço de um bem, *coeteris paribus*, é a Lei Geral da Demanda. Essa relação pode ser apresentada através da curva da procura. O gráfico 03 representa a curva de procura do bem X, neste o eixo vertical representa os vários preços P, e o eixo horizontal representa as quantidades demandadas Q. Os economistas supõem que a curva de procura revela as preferências dos consumidores, sob a hipótese de que estão maximizando o grau de satisfação no consumo daquele produto. Assim:

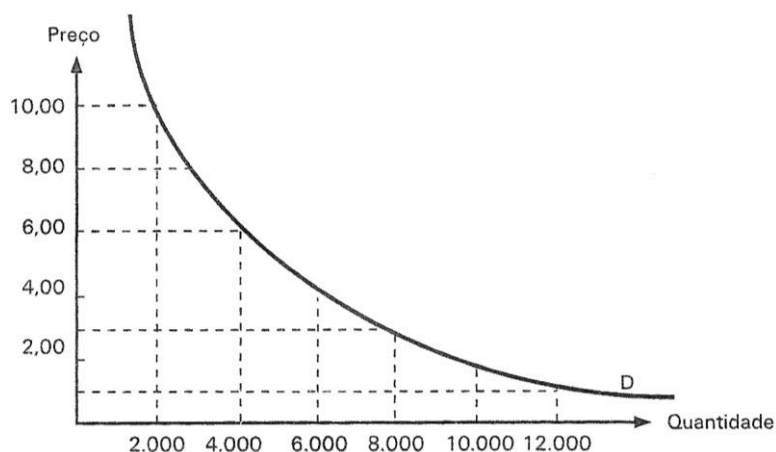


Gráfico 03: Curva de procura do bem x.  
Fonte: Vasconcellos, (1998).

Observa-se que a curva de procura inclina-se de cima para baixo, no sentido da esquerda para a direita, refletindo o fato de que a quantidade procurada de determinado produto varia de maneira inversa com relação ao seu preço, *coeteris paribus*. Essa inclinação negativa deve-se a dois fatores: o efeito de substituição, quando o bem possui um substituto que satisfaça a mesma necessidade; e o efeito renda, quando o consumidor perde o poder aquisitivo.

De acordo com Vasconcellos (1998), o efeito substituição ocorre quando um bem possui um substituto, ou similar que satisfaça a mesma necessidade, quando seu preço aumenta, *coeteris paribus*, o consumidor passa a adquirir o bem substituto, reduzindo assim a sua demanda. Já o efeito renda ocorre quando aumenta o preço de um bem, tudo o mais permanecendo constante. O consumidor perde poder aquisitivo, e a demanda por esse produto diminui. Assim, embora o salário monetário não tenha sofrido nenhuma alteração, o salário real, em termos de poder de compra, foi corroído.

A procura de uma mercadoria não é influenciada apenas por seu próprio preço. Existe uma série de outras variáveis que também afetam a procura. Vasconcellos (2001) enfatiza que a relação da quantidade demandada de um bem com os preços de outros bens dá origem a dois importantes conceitos: bens substitutos e bens complementares.

- Bens substitutos ou concorrentes: o consumo de um bem substitui o consumo de outro. Há uma relação direta entre o preço de um bem e quantidade de outro. Exemplos: carne de vaca, frango, peixe, manteiga, margarina.
- Bens complementares: são bens consumidos em conjunto. Há uma relação inversa entre o preço de um bem e a demanda de outro. Exemplos: camisa social e gravata, pão e manteiga, sapato e meia.

Já em relação à demanda de um bem e a renda do consumidor, podem-se ter três situações distintas: bens normais, aumentos de renda levam ao aumento da demanda do bem. Bens inferiores, aumentos de renda levam à queda de demanda do bem, por exemplo, carne de segunda. Bens de consumo saciado ou neutro, se aumentar a renda do consumidor, não aumentará a demanda do bem, são os casos da demanda de alimentos básicos como açúcar, sal, arroz.

Vasconcellos (2001) ressalta que essa classificação depende da classe de renda à qual pertencem os consumidores. Parece claro que, para consumidores de baixa renda, praticamente não existem bens inferiores. Dessa forma, quanto mais elevada a renda, maior número de produtos passa a ser classificado como bem inferior, ou seja, passa-se a consumir produtos de melhor qualidade e abandona-se consumo daqueles de qualidade inferior.

Além dessas variáveis a demanda de um bem também pode ser influenciada a partir dos hábitos e preferências do consumidor. Vasconcellos (1998) salienta que por esse motivo justificam-se os gastos em publicidade e propaganda. Os hábitos, preferências ou gostos dos consumidores podem ser alterados por propagandas e campanhas promocionais. Essa é uma das funções da variável promoção do composto de marketing ou 4Ps, a de desenvolver campanhas para aumentar ou para diminuir o consumo de bens ou serviços.

Para Holley et al (2006) a mensuração da demanda de um mercado exige uma clara compreensão desse mercado. Esse mercado pode ser definido como o conjunto de todos os compradores atuais e potenciais de um produto ou serviço. Os compradores em potencial de qualquer bem possuem três características: interesse, renda e acesso. Por isso é essencial uma análise detalhada do perfil de clientes da empresa, considerando seus desejos e recursos.

Outro conceito importante neste contexto do estudo da demanda é o da elasticidade. O conceito de elasticidade é usado para medir a reação das pessoas frente a mudanças em variáveis econômicas. Cada produto tem a sua própria sensibilidade com relação às variações dos preços e da renda.

De acordo com Vasconcellos (1998), essa sensibilidade ou reação pode ser medida através do conceito de elasticidade. Para ele, a elasticidade reflete o grau de reação ou sensibilidade de uma variável quando ocorrem alterações em outra variável, *coeteris paribus*. Trata-se de um conceito econômico que pode ser objeto de cálculo a partir de dados do mundo real.

Elasticidade-preço da demanda mede o aumento ou diminuição em percentagem da quantidade demandada devido a uma mudança percentual nos preços, e o quanto a quantidade demandada por um bem muda devido a uma mudança no preço daquele bem. Isso remete aos conceitos de demanda elástica e inelástica. Assim, segundo Vasconcellos (1998):

1. Demanda elástica: a variação da quantidade demandada supera a variação do preço, ou seja, os consumidores desse produto têm grande reação ou resposta, nas quantidades, a eventuais variações de preços.
2. Demanda inelástica: ocorre quando uma variação percentual no preço provoca uma variação percentual relativamente menor nas quantidades procuradas. Os consumidores desse tipo de produto reagem pouco a variações dos preços, possuem baixa sensibilidade ao que acontece com os preços de mercado.

Rossetti (2007) apresenta os principais fatores determinantes da elasticidade-preço da demanda, que são: essencialidade do produto, disponibilidade de bens substitutos, periodicidade de aquisição e a importância no orçamento. A essencialidade de um bem se

refere ao grau de necessidade do produto, se um bem é essencial será pouco sensível à variação de preço. A disponibilidade de bens substitutos diz respeito a produtos que se substituem mutuamente, quanto maior o número de substitutos para um produto maior será a elasticidade da demanda.

A periodicidade de aquisição refere-se ao intervalo de tempo entre uma e outra aquisição do produto, e é apontada como fator determinante da elasticidade, grandes intervalos podem apagar da memória os preços de referência. Já a importância dos gastos com o produto em relação ao orçamento total do indivíduo tende a influenciar a elasticidade-preço da procura. Quanto mais importante o gasto referente ao produto em relação ao orçamento total do consumidor, mais sensível torna-se o consumidor a alterações em seu preço.

### 3.5 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A OFERTA

Vasconcellos (1998) conceitua oferta como as várias quantidades que os produtores desejam oferecer ao mercado em determinado período de tempo. Semelhante à demanda, a oferta depende de vários fatores, dentre eles, de seu próprio preço, dos demais preços, do preço dos fatores de produção, das preferências do empresário e da tecnologia.

A função oferta mostra uma correlação direta entre quantidade ofertada e nível de preços, *coeteris paribus*, é a Lei de Geral da Oferta. O gráfico 04 expressa a quantidade ofertada de um bem X, dada uma série de preços.

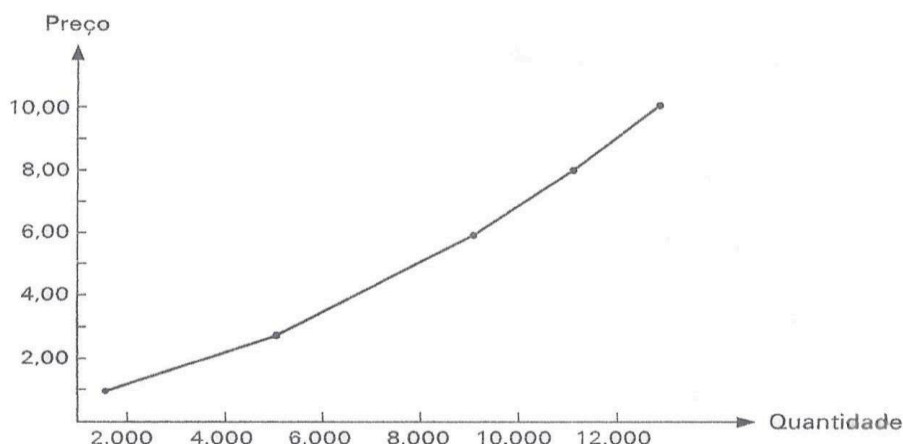


Gráfico 04: Curva de oferta de um bem X.

Fonte: Vasconcellos, (1998).

A partir do gráfico 04 conclui-se que quanto maior o preço do bem X, maior a quantidade ofertada desse bem. Essa relação direta que ocorre entre a quantidade ofertada de um bem e o preço desse bem se deve ao fato de que, *coeteris paribus*, um aumento do preço no mercado estimula as empresas a produzirem mais, aumentando sua receita.

Vasconcellos (2001) acrescenta que a relação entre a oferta e o custo dos fatores de produção é inversamente proporcional, um aumento dos salários ou do custo da matéria-prima deve provocar *coeteris paribus*, uma retração da oferta do produto. Os fatores de produção são os recursos usados no processo produtivo para a produção de bens ou na prestação de serviços. São exemplos de fatores de produção as matérias-primas, salários, preço da terra.

A relação entre oferta e uma melhoria tecnológica é diretamente proporcional, se, por exemplo, ocorre um avanço da tecnologia, diminuem os custos de produção, aumentando a oferta. (VASCONCELLOS, 1998). A melhoria tecnológica representa novos métodos organizacionais, novas máquinas, novos equipamentos, e, o seu uso adequado beneficia os resultados de rendimento da empresa.

Vasconcellos (2001) afirma que a função oferta também depende dos objetivos e metas estabelecidos pelos empresários. Por exemplo, podem ocorrer ocasiões em que a empresa prefere lucrar menos em curto prazo e ganhar participação no mercado (o que pode redundar em lucros menores no curto prazo, se os custos aumentarem mais que as receitas, com o aumento da produção), para lucrar mais em longo prazo. Existem situações em que, em mercados concentrados, com pouca concorrência, é vantajoso para o empresário reduzir sua produção, pois, ao restringir a oferta, pode ser beneficiado por um aumento de preços que compense a queda da produção, elevando seu faturamento total.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), as ofertas não se limitam a produtos físicos, incluem também serviços, atividades ou benefícios oferecidos para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Bons profissionais de marketing enxergam além dos atributos do produto e serviços que vendem, eles acompanham as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, as reações a novos produtos e alterações no ambiente competitivo.

Rossetti (2007) acentua que a oferta é dada por uma série de possibilidades alternativas, correlacionando as variáveis preço e quantidade. O comportamento típico dos produtores é o de aumentarem as quantidades ofertadas, caso os preços aumentem, reduzindo-as em caso de reduções de preços incompatíveis com os custos de produção.

### 3.6 ESTRUTURAS DE MERCADO

As Estruturas de Mercado, as quais serão tratadas a seguir, são modelos que captam aspectos de como os mercados estão organizados. Cada estrutura de mercado destaca aspectos essenciais da interação da oferta e da procura, baseando-se em características observadas nos mercados existentes.

As formas ou estruturas de mercado dependem fundamentalmente de três características: número de empresas que compõem esse mercado, tipo do produto e se existem ou não barreiras ao acesso de novas empresas no mercado.

De acordo com Vasconcellos (1998) as estruturas básicas de mercados são divididas em: concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolista.

1. Concorrência pura ou perfeita: é um tipo de mercado em que há um grande número de empresas, de forma que uma empresa, isoladamente, não afeta os níveis de oferta de mercado. Os produtos oferecidos pelas empresas concorrentes não são diferenciados, não existem barreiras para o ingresso de empresas no mercado e há transparência no mercado com relação a lucros e preços.
2. Monopólio: esse mercado se caracteriza por apresentar condições opostas às da concorrência perfeita. Nele existe um único empresário dominando inteiramente a oferta, não havendo concorrência, nem produto substituto. A empresa procura estabelecer mecanismos que garantam o monopólio do mercado.
3. Oligopólio: caracteriza-se pela existência de um número pequeno de produtores que dominam a oferta de mercado. Não existem livre entrada e saída do mercado. As barreiras à entrada podem ser tecnológicas, ou o alto valor do capital necessário à produção, entre outras razões.
4. Concorrência monopolista: trata-se de uma estrutura intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio, mas que não se confunde com oligopólio. Há um grande número de empresas com certo poder concorrencial, porém com segmentos de mercados e produtos diferenciados, e, com uma margem de manobra para fixação de preços não muito ampla.

A estrutura de mercado caracterizada por concorrência perfeita é uma formulação irreal (ou seja, uma concepção ideal), porque os mercados altamente concorrenciais não existem, na realidade são apenas aproximações desse modelo. No entanto, é útil como aproximação para descrever o funcionamento econômico de muitas realidades complexas. Já

como exemplos de monopólios têm-se os serviços de águas e esgotos e energia elétrica em uma cidade. Esse tipo de monopólio é estabelecido por concessão do setor público.

O oligopólio caracterizado com a existência de um pequeno número de produtores fabricando produtos substitutos entre si, também pode ser exemplificado. São exemplos de oligopólio as indústrias de automóvel, os serviços de transporte aéreo e rodoviário, os setores químicos e siderúrgicos e outros. Já na concorrência monopolista cada empresa tem determinado poder sobre a fixação de preços. A existência de substitutos próximos permite aos consumidores alternativas para fugirem dos aumentos de preços.

O quadro 04 abaixo visa descrever as principais diferenças entre as estruturas do mercado de bens e serviço, sendo elas a concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolista:

<b>Características</b>	<b>Concorrência perfeita</b>	<b>Monopólio</b>	<b>Oligopólio</b>	<b>Concorrência monopolista</b>
1. Quanto ao número de empresa	Muito grande.	Só há uma empresa.	Pequeno.	Grande.
2. Quanto ao produto	Homogêneo. Não há quaisquer diferenças.	Não há substitutos próximos.	Pode ser homogêneo ou diferenciado.	Diferenciado
3. Quanto ao controle das empresas sobre os preços	Não há condições de manobras pelas empresas.	As empresas tem grande poder para manter preços relativamente elevados, sobretudo quando não há intervenções restritivas do governo.	Embora dificultado pela interdependência entre as empresas, estas tendem a formar cartéis controlando preços e quotas de produção.	Pouca margem de manobra, devido à existência de substitutos próximos.
4. Quanto à concorrência extrapreço	Não é possível nem seria eficaz.	A empresa geralmente recorre a campanhas institucionais, para salvar-guardar sua imagem.	É intensa, sobretudo quando há diferenciação do produto.	É intensa, exercendo-se através de diferenças físicas, embalagens e prestação de serviços complementares.
5. Quanto às condições de ingresso na indústria	Não há barreiras.	Barreiras ao acesso de novas empresas.	Barreiras ao acesso de novas empresas.	Não há barreiras.

Quadro 04: Principais características das estruturas básicas de mercado.

Fonte: Vasconcellos, (1998).

Rossetti (2007) ressalta que na moderna realidade industrial, onde os mercados são geralmente dominados por grandes corporações empresariais, predomina, na maior parte dos setores, situações típicas de dominação, exercidas por um pequeno número de firmas.

Situações como essa são caracterizadas como oligopólio (pequeno número de vendedores e grande número de compradores).

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que de acordo com o conceito de marketing, para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptar às necessidades dos consumidores-alvo. Eles devem também obter vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes na mente dos consumidores. Os autores evidenciam que para planejar estratégias competitivas de marketing efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder sobre os seus concorrentes.

Holley et al (2005) acrescentam que sem um conhecimento dos pontos fortes da concorrência nem de suas prováveis ações torna-se impossível formular o componente central da estratégia de marketing-encontrar um grupo de clientes junto aos quais se tem uma vantagem competitiva diante da concorrência. Da mesma forma, como vantagem competitiva é um conceito relativo, uma empresa que não compreende bem os seus concorrentes não consegue compreender a si mesma.

Dessa forma, Kotler e Armstrong (2007) complementam que após identificar e avaliar seus principais concorrentes, a empresa deve então elaborar suas estratégias competitivas de marketing amplas, com as quais pode conquistar uma vantagem competitiva oferecendo valor superior ao cliente. Cada empresa deve determinar qual a estratégia é a mais coerente para ela, dada sua posição no setor e seus objetivos, oportunidades e recursos.



## 4 METODOLOGIA

O processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade, Roesch (2006) afirma que nesse estágio são adaptados e desenvolvidos os modelos e conceitos discutidos na universidade, tendo em vista uma experiência prática concreta. Gil (2010) salienta a importância de classificar o tipo de pesquisa a ser feita, isto possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento. Assim, o pesquisador passa a dispor de mais elementos para decidir acerca de sua aplicabilidade na solução de problemas propostos para a investigação.

De acordo com o escopo do trabalho quanto à delimitação do tema, problema, objetivos e justificativa o procedimento metodológico adotado é a tipologia desenvolvida por Raupp e Beuren, que é aplicável a esta área de conhecimento. Raupp e Beuren (2003) agrupam o seu modelo em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com o que foi exposto, a pesquisa será orientada no seguinte delineamento: quanto aos objetivos, procedimento e abordagem. Quanto aos objetivos a caracterização da pesquisa está enquadrada como descritiva. Gil (2010) descreve a pesquisa descritiva como aquela que tem o principal objetivo a descrição das características de determinada população e pode ser elaborada também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Segundo Acevedo e Nohara (2010) a pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo pesquisador quando o objetivo do estudo for descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador e, descobrir ou compreender as relações entre os atores envolvidos no fenômeno em questão. Tendo em vista o objetivo de compreender qual

o papel do marketing e das estratégias de inovação empresarial no mercado, esta pesquisa se adéqua como descritiva.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa está orientada como estudo de caso, por analisar informações detalhadas com vistas a obter um maior conhecimento a respeito do assunto abordado num caso específico. Conforme Vergara (2007), o estudo de caso tem um caráter de aprofundamento e detalhamento, e está circunscrito a uma ou poucas unidades, como por exemplo, empresa, órgão público ou mesmo país. Yin (2010) também conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa está definida como qualitativa. Qualitativa porque o objetivo da pesquisa está norteado por aspectos mais complexos de serem analisados. Segundo Raupp e Beuren (2003), a abordagem qualitativa possibilita análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visando destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Segundo Vieira (2006) uma característica importante da pesquisa qualitativa é que ela proporciona descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. A pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

## 4.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Acevedo e Nohara (2010) o instrumento de coleta de dados pode ser mais ou menos estruturado, conforme o método de pesquisa. Sendo o método de pesquisa o estudo de caso, que se caracteriza pela análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos, essa estratégia de pesquisa compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados. Tendo em vista a abordagem de a pesquisa ser qualitativa foi realizada uma pesquisa de campo através do uso de duas técnicas de coleta de dados, a observação e a entrevista.

A técnica de observação permite obter informações sobre o comportamento dos indivíduos ou grupos sociais tal como ele acontece à diferença de outras técnicas que captam informação sobre condutas anteriores ou que supostamente se apresentarão no futuro. De

acordo com Soriano (2004), através da observação participante o pesquisador age com naturalidade dentro do grupo, incorporando-se plenamente às atividades que desenvolvem os seus integrantes. Dessa forma, com a permissão do gestor da organização, a pesquisadora esteve inserida por determinados momentos na empresa, observando as tarefas realizadas pelos indivíduos no seu ambiente de trabalho pertinente a pesquisa.

Conforme Soriano (2004), a entrevista estruturada ou dirigida é usada quando não se dispõe de informação suficiente sobre certos aspectos que interessa pesquisar, ou quando não se pode obter informação mediante outras técnicas. Esta técnica é aplicada a fontes-chaves de informação, assim denominadas por possuírem experiências e conhecimentos relevantes sobre o tema em estudo. A partir dessa técnica de entrevista é possível obter informações que permitam estruturar um marco teórico e conceitual coerente com a realidade em estudo.

Para Roesch (2007), o grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem o entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa maneira, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões.

Soriano (2004) afirma que as informações obtidas por meio dessa técnica servem para analisar o problema num enfoque principalmente qualitativo, tanto pelo tipo de perguntas quanto pelo número de entrevistados. Depois de analisada e resumida, a informação se juntará àquela que foi obtida mediante outras técnicas.

A entrevista aplicada tem como orientação principal verificar quais os tipos de estratégias de marketing e inovação empresariais utilizadas pelo gerente (fonte-chave) da empresa que é objeto de estudo, e se a implantação dessas estratégias produziu um retorno positivo no ambiente de mercado competitivo em que a empresa se encaixa.

Para realização da entrevista foi elaborado um roteiro (apêndice A) previamente elaborado, composto por tópicos baseados na definição de estratégias de marketing e inovação empresarial, como também na análise de mercado. A entrevista foi feita com o gerente da empresa no dia 27 de maio de 2014, e teve quarenta e sete minutos de duração. O material gravado foi transcrito para posterior análise de conteúdo.

### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Vergara (2006) a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado conteúdo. Essa técnica foi escolhida por ser apropriada para a análise de dados tendo em vista o aspecto qualitativo da pesquisa, com a utilização de entrevistas estruturadas. Esse tipo de instrumento de coleta de dados requer para a análise de resultados o método de análise de conteúdo.

Para Yin (2010) a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. Para esse autor toda a análise de estudo de caso deve seguir uma estratégia analítica geral, definindo as prioridades para o que analisar e por quê.

Bardin apud Vergara (2012) define a análise de conteúdo como o conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Vergara (2012) defende ainda que a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. Já o tratamento e interpretação referem-se à geração de inferências e dos resultados de investigação.

É preciso atentar para o modo de se analisar a informação, para Soriano (2004) a análise consiste em separar os elementos básicos da informação e examiná-los, de modo a responder às questões colocadas na pesquisa. Com a análise e interpretação dos resultados é possível voltar à proposição do problema, ao marco teórico e conceitual, de modo a identificar os pontos de concordância ou discordância entre a discussão elaborada com os elementos teóricos e a que se baseia nos dados obtidos da realidade.

Logo, a presente pesquisa adotou a análise de conteúdo com categorias do tipo grade fechada. Vergara (2012) salienta que na categoria grade fechada definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo de estudo. As categorias foram formuladas da seguinte forma: depois de coletados os dados através dos instrumentos de observação e entrevistas, procedeu-se a sua transcrição e análise. Os dados foram organizados em categorias, correlacionando-as com os objetivos formulados.

Por conseguinte, baseado nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura pertinente ao problema de investigação, obtiveram-se as seguintes categorias pré-estabelecidas: Marketing e Inovação Empresarial em Estratégia Organizacional, enfatizando o Comportamento do Consumidor; Demanda, Oferta; e Estrutura de Mercado.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa Mamanguape calçados e acessórios Ltda, nome fantasia Realce calçados, atua no setor do comércio da cidade de Patos PB com a venda direta para o consumidor de calçados e acessórios femininos, masculinos e infantis. Os dados apresentados a seguir foram cedidos pela empresa através de entrevista e observação do ambiente em estudo.

Patos é a quinta economia municipal do Estado da Paraíba, com dinâmica econômica no setor primário, na indústria e no comércio. No setor primário, destacam-se a pecuária (criação de bovinos e caprinos) e a agricultura (produção de milho, feijão e algodão), em anos de bom inverno. Na indústria de transformação, destacam-se os ramos de calçados, óleos vegetais e beneficiamento de cereais. No comércio, é um importante polo distribuidor de bens e serviços para outros municípios do Sertão paraibano e dos Estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte. (GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA, 2011).

O município de Patos localiza-se no Sertão Paraibano, com uma população de 100.674 mil habitantes, segundo o Censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) do ano de 2010, é atualmente considerado o mais importante centro comercial, industrial e de serviços dessa microrregião. A economia do município está baseada no comércio e serviços e na indústria de transformação na qual a fabricação de calçados e produtos afins tem especial destaque. (ALVES, 2005).

A cidade de Patos é considerada uma das mais importantes cidades do sertão do Nordeste por se apresentar como um polo comercial que abrange mais de setenta municípios do sertão nordestino. Martins (2011) afirma que um grande e diversificado número de serviços atrai para a cidade pessoas de outras cidades e estados como: Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco. Tendo como o seu ponto forte o comércio, o qual deixa sua população flutuante em torno de 130 mil pessoas.

Geograficamente beneficiada, Patos está localizada exatamente no centro do estado, o que facilitou ainda mais o seu progresso com uma favorável posição geográfica. Farias (2011) complementa que a economia desta cidade está mais voltada para o setor terciário, especificamente nas atividades de comércio e serviço. Por possuir um nível alto de comercialização na região, acabou se tornando um centro polarizado, ficando abaixo apenas das cidades de João Pessoa e Campina Grande.

A empresa Realce calçados atua no mercado desde 12 de junho de 2002 com o comércio varejista de calçados e acessórios. Os irmãos Sanlio e Soliuna Claudino Palitot fundaram a filial da Mamanguape calçados e acessórios Ltda em Patos, entrando em atividade comercial no mês de junho do referido ano com o slogan de ser a maior e mais confortável loja de calçados do sertão paraibano.

Sua missão, visão e valores foram estabelecidos com o objetivo de manifestar qual o propósito da existência da organização, onde deseja chegar e o que almeja alcançar. Esses aspectos estão apresentados no quadro 05:

Missão	Visão	Valores
Garantir a melhor experiência de compra, conquistar e manter clientes satisfeitos, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade com atendimento personalizado e manter o preço baixo com rentabilidade.	Ampliar a participação no mercado paraibano de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do estado.	Funcionar de acordo com a legislação pertinente promulgada pelos órgãos públicos oficiais, garantir aos seus clientes a qualidade de seus produtos, promover preços justos conforme os serviços prestados, honestidade, integridade e responsabilidade nas tomadas de decisão.

Quadro 05 – Missão, Visão e Valores da Realce calçados.

Fonte: Gerência Administrativa.

Internamente, dentre os setores que compõem a organização estão os departamentos de: vendas, pessoal e financeiro, de crédito, caixa e departamento de cobrança. O departamento de vendas é composto por uma equipe de vendedores que têm a função de ajudar os clientes na hora da compra a escolher um produto que se adeque a sua necessidade. O departamento de pessoal e financeiro é responsável por toda a parte burocrática da empresa, por controlar a presença dos colaboradores, calcular salários, impostos, benefícios, folha de pagamento, de acordo com a legislação trabalhista.

No setor do crediário é realizada a abertura de crédito na empresa, bem como a emissão de duplicatas, o arquivo de fichas e conferência de relatórios mensais. Já o setor do caixa centraliza os pagamentos das compras em dinheiro, cartão de crédito e carnê a prazo, há também a emissão de cupons fiscais, recebimento de negociações e pagamento da folha de funcionário. O departamento de cobrança tem como principal função a negociação de débitos de clientes inadimplentes no crediário da empresa.

A filial da Mamanguape calçados e acessórios Ltda em Patos, conta com uma equipe de 42 colaboradores, sendo dois na área administrativa e 40 nas demais áreas da organização. Para uma melhor compreensão sobre a estrutura hierárquica e formal a figura 02 mostra o seu organograma característico.

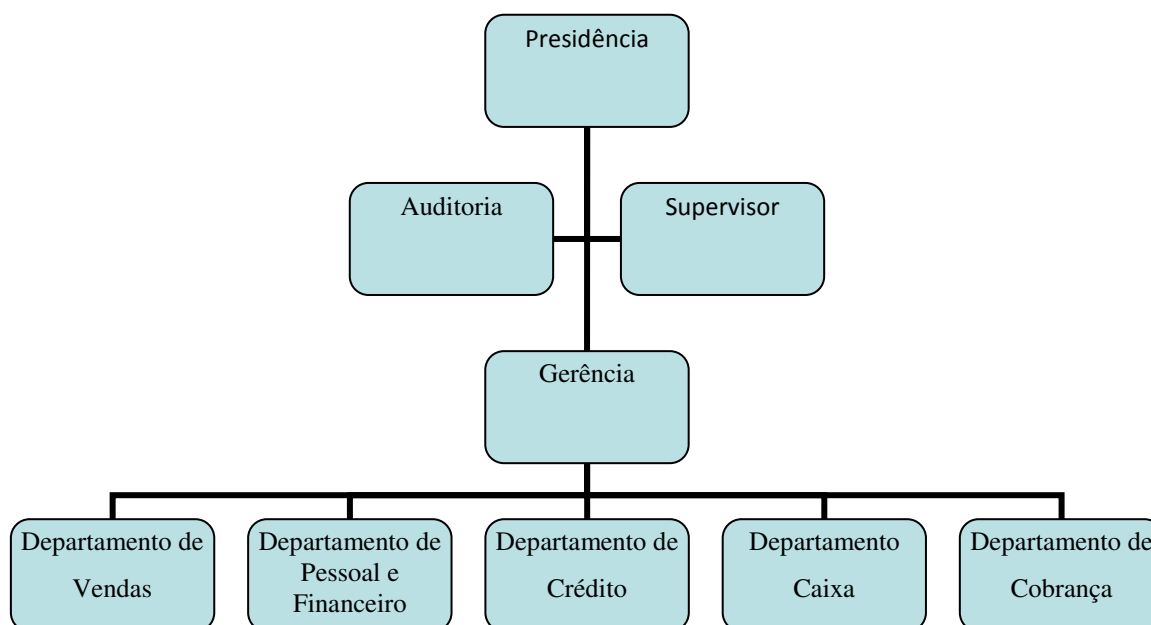


Figura 02: Organograma da Realce calçados

Fonte: Gerência Administrativa.

A empresa mantém uma carteira de clientes satisfatória e está sempre em busca de melhorias estruturais, financeiras e de qualidade na prestação de serviço. A organização reconhece que atua em uma economia globalizada e altamente competitiva, logo está sempre buscando manter o seu propósito de continuar se modernizando. Em novembro de 2014 a empresa reinaugurou a loja em um novo ambiente físico moderno, amplo e totalmente climatizado.

Atualmente, a empresa detém uma rede de aproximadamente trinta mil clientes cadastrados, distribuídos pela região do sertão paraibano. A respeito dos produtos comercializados na empresa são cerca de doze mil itens cadastrados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS: PESQUISA QUALITATIVA EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DE PATOS-PB

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos no processo de análise da pesquisa, com base na interpretação dos dados coletados através da entrevista e observações realizados na empresa Realce calçados. Buscou-se relacionar os dados com a literatura referente a estratégias de marketing e inovação empresarial, com o propósito de responder os objetivos inicialmente indicados.

### 5.1 MARKETING E INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As empresas trabalham seus recursos – físicos, administrativos, humanos, patrimoniais – objetivando o crescimento e lucratividade do negócio. Dentre os recursos administrativos o marketing e a inovação ganham destaque no poder de influência positiva para as estratégias organizacionais.

Conforme Holley et al (2011) desenvolver estratégias com a utilização do marketing assegura que a empresa satisfaça às expectativas do ambiente de mercado na qual está inserida. Já a inovação empresarial como método de agilizar os processos administrativos, identificação de novas oportunidades, reestruturação e criatividade contribui para a manutenção da organização no ambiente competitivo que participa (DORNELAS, 2008).

A partir dessas perspectivas é possível elencar a influência do marketing na Realce Calçados por meio da literatura de referência e na fala do entrevistado. De acordo com o que foi observado na fala do gerente Geison Rodrigues Batista, a utilização do marketing no desenvolvimento de estratégias empresariais é comumente praticada:

[...] Tudo se é analisado! Não tem como a gente fazer uma estratégia se não analisar primeiro. Então, a gente ver se realmente vai dá certo, se aquele marketing que a gente está querendo levantar, aquele ponto que a gente quer levantar pra fazer aquela mídia ou fazer uma divulgação tem que ser analisado. Desde nossos clientes, até uma liberação na justiça deve ser bem analisado. Tem, porque o nosso trabalho é assim, de um órgão ao outro, a gente depende desses órgãos pra poder liberar nossa visão, pra poder atingir o que a gente quer [...].



A fala do gerente apresenta a preocupação em se analisar o mercado-alvo antes de estabelecer estratégias de marketing. Segundo Las Casas (2008), essa análise ambiental é o passo inicial para que o administrador estabeleça uma lógica e coerência na estratégia, seguida da determinação de objetivos organizacionais e da decisão da estratégia de marketing.

Mas essa análise deve ser mais minuciosa para que sejam identificadas mudanças significativas no mercado. Nesse trecho o entrevistado responde de maneira simplista e resumida quando inquirido sobre o desenvolvimento de estratégias de marketing na empresa.

Essa análise deve envolver o monitoramento dos ambientes externo e interno. Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de oportunidades novas, e a capacidade de tirar o melhor proveito delas. A empresa precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas para corrigir erros e examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Para Kotler e Keller (2006) desenvolver a estratégia de marketing certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia, mas devem encontrar também novas maneiras de aprimorá-la constantemente. A estratégia de marketing requer igualmente um entendimento claro de como o marketing funciona. Fazer marketing para eles significa satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor ao cliente, selecionando e comunicando um valor superior.

A respeito do desenvolvimento de uma estratégia de marketing empresarial como garantia de que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo em que opera, o gerente afirmou:

[...] Como é que a Realçe vai crescer se ela não faz nenhuma mobilização, se não faz nenhum projeto, não lança nenhum desafio, não faz nada. Então ela vai ficar parada. Então a gente usa o marketing é pra fazer o que? É você pegar as informações que você tem, o produto que você tem de maior qualidade, preço que tem, prazo que você tem e lançar na mídia, divulgação. [...] Primeiramente é feita uma pesquisa de mercado, então dessa pesquisa é que são todos os dados coletados. Eu coletei dados, eu coletei os pontos fortes e pontos fracos...vou uni-los e vou trabalhar em cima dos dados coletados, então dali que se faz a estratégia de marketing[...].

Dessa forma, o marketing é utilizado como uma forma de desenvolvimento das funções estratégicas da empresa. De acordo com Giuliani (2003) o marketing tem assumido o papel de elo entre a empresa, mercado e os desejos e necessidade dos clientes. O

desenvolvimento de estratégias e plano de marketing torna-se necessário para que as organizações permaneçam no mercado.

Uma vez definido o objetivo da organização, ou seja, a sua missão, a estratégia de marketing pode ser elaborada para ajudar a realizar esse objetivo. De acordo com o modelo proposto por Holley et al (2011) o desenvolvimento da estratégia de marketing é constituído por três níveis principais, como foi visto anteriormente, o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo e a implementação da estratégia.

O estabelecimento de uma estratégia eficaz de marketing começa com uma análise detalhada tanto das capacidades da empresa quanto das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. As capacidades da empresa envolvem seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e as suas competências distintivas. No nível seguinte são escolhidos os alvos de mercado, ou seja, tanto clientes como concorrentes, simultaneamente define-se nessa etapa a vantagem diferencial da empresa, seu posicionamento competitivo e suas ofertas. O nível de implementação também abrange a criação do composto de marketing que pode transmitir o posicionamento competitivo da empresa e dos produtos e serviços para o mercado-alvo.

O gerente na fala descrita a seguir reconhece os pontos fracos e fortes da empresa e sua proposta para envolver o seu mercado-alvo.

[...] Bom, primeira coisa hoje é... nós não somos os melhores, nem também somos os piores, mas a primeira coisa que a gente dá é um atendimento de qualidade, temos um bom produto, temos um bom preço, não somos os melhores preços, mas temos um bom preço e também temos os melhores prazos. Um ambiente confortável, adequado. Então tudo envolve o ambiente, o produto, o bom atendimento e o preço [...].

Segundo Kotler e Keller (2006) a escolha do mercado alvo da organização deve passar pelo exame de dois fatores, a atratividade do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa, ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior. A Realce calçados apresenta uma estratégia de marketing diferenciado, onde o objetivo é atingir diversos segmentos de mercado.

Segundo o gerente, o público alvo da empresa abrange os segmentos feminino, masculino e infantil. Essa cobertura multissegmentada tem a vantagem de diversificar o risco:

[...] No caso ela vê todo um, todo um global, então a gente não faz específico. Faz de massa, a gente faz tanto pras crianças, mulher e homens [...].

Em relação à vantagem diferencial da empresa Holley et al (2005) afirma que ela pode ser criada a partir de qualquer um dos pontos fortes da empresa ou das competências que a diferenciam da concorrência. Os fatores essenciais para escolher como criar essa vantagem são de que ela precisa estar embasada no valor para o cliente e deve usar uma habilidade da empresa que os concorrentes terão dificuldade em copiar. Conforme mostra o gerente na fala descrita, o posicionamento competitivo da empresa consiste nos seguintes elementos:

[...] mas a primeira coisa que a gente dá é um atendimento de qualidade, temos um bom produto, temos um bom preço, não somos os melhores preços, mas temos um bom preço e também temos os melhores prazos. Um ambiente confortável, adequado. Então tudo envolve o ambiente, o produto, o bom atendimento e o preço [...].

Esses são os principais motivos que levam os clientes a comprarem na empresa, e não nos concorrentes, de acordo com o gerente. O objetivo é posicionar a empresa, distinguindo-a das demais por meio de dimensões reais, atributos intangíveis ou valores corporativos que sejam relevantes para o cliente.

Uma vez escolhido o posicionamento competitivo, a tarefa da administração de marketing é implementar aquelas decisões mediante o esforço marketing. Para Kotler e Armstrong (2007) a implementação de marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Uma empresa pode ter basicamente a mesma estratégia que outra, mas pode vencer no mercado por causa de uma realização mais rápida e melhor.

Kotler e Armstrong (2007) enfatizam que a execução de planos de marketing bem-sucedida depende da maneira como a empresa combina seu pessoal, sua estrutura organizacional, seus sistemas de decisão e recompensas e sua cultura empresarial em um programa coeso que apoie suas estratégias.

Em relação à implementação dos planos e estratégias de marketing, o gerente discorre sobre a forma como trabalha de maneira geral:

[...] Sempre teve várias mudanças que a gente teve que modificar juntamente com a empresa, a gente teve que melhorar a gestão que vinha, do que os outros gerentes que passaram pela loja, que cada gerente tem a sua forma de trabalhar, certo? A filosofia da empresa é a mesma, mas gerente tem forma diferente de trabalhar [...].

Contudo, conforme afirma Rocha e Christensen (2008) implementar é um trabalho prático, que exige a capacidade de realizar adaptações e alterações no que foi planejado, para atender aos imprevistos do real. Alguns dirigentes parecem tão envolvidos

com o planejamento, que se esquecem de que a ação é a verdadeira razão de ser da empresa. O propósito é fazer com que a organização humana que ele dirige realize ações específicas, movendo-se na direção escolhida.

Considerando o desafio de construir uma vantagem competitiva sustentável em um mercado competitivo Porter apud Holley et al (2005) argumenta que a estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva favorável em um setor. Essa estratégia tem por objetivo estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição no setor.

Uma tarefa-chave é identificar as bases que oferecem o maior potencial para um posicionamento defensável. O gerente avalia como vantagem competitiva da Realce os elementos descritos a seguir:

[...] Preço especializado, mão-de-obra especializada também, capilaridade para distribuição. [...] Pronto, primeira coisa se chama qualidade, não adianta você ter uma loja ampla, bonita, se o produto não tem qualidade, e a segunda coisa é preço. Então esses são os dois fatores mais importantes. Em relação a produto, significa qualidade e preço. São os dois mais fundamentais [...].

Para Sarquis (2003) as pequenas e médias empresas têm a criatividade como ingrediente mais precioso na elaboração de estratégias de marketing. Holley et al (2005) elenca muitos fatores que podem impulsionar uma organização em direção à inovação. Esses fatores incluem pressões internas para se explorar ao máximo as tecnologias atuais, juntamente com o desejo de se utilizar da forma mais eficaz os recursos, ativos e as capacidades da organização. As pressões externas incluem aquelas derivadas de uma concorrência intensa, de clientes cada vez mais exigentes, e do avanço tecnológico que encurta os ciclos de vida dos produtos.

A implantação de estratégias de marketing na pequena empresa deve levar em consideração as características específicas deste tipo de organização e os desafios que ela enfrenta. Uma vez que este segmento de empresas é o que mais dificuldades enfrenta para sustentar o negócio, dado principalmente as suas limitações de recursos humanos e financeiros.

De acordo com Dornelas (2005), a respeito do processo empreendedor, identificar e avaliar uma oportunidade são a parte mais difícil. O talento, o conhecimento e a percepção do empreendedor contribuem para o desenvolvimento de um negócio lucrativo. Todas essas atividades levam tempo, o que permite ao empreendedor voltar atrás no processo ou, ainda mudar os caminhos para ajustar seu negócio às novas oportunidades.

Como foi visto anteriormente, esse processo ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa.

Para o gerente da empresa estudada, investir em inovação é um fator primordial, como pode ser observado na sua fala:

[...] Olhe a gente não tem como uma empresa ela crescer se a gente não inovar, é impossível. Por quê? Porque se não o mercado nos pisa, nos coloca pra baixo [...]. Então é por isso que a empresa hoje ela precisa de mais e mais inovação. Mais e mais, então tem alguns pontos fortes, mas também tem alguns pontos fracos. Os pontos fortes porque ela vê, ela percebe isso, mas nos pontos fracos ela não tá agindo. Então se a gente não agir, a gente vai ficar pra trás [...].

Conforme Chiavenato (2008), toda empresa precisa estar atenta ao que acontece em sua volta, para que possa perceber e interpretar as mudanças que ocorrem em seu ambiente. A sobrevivência da empresa em longo prazo depende de novos produtos para equilibrar seu portfólio futuro, para substituir os produtos em declínio e para atender às novas necessidades dos clientes. Isso pode ser observado na fala de Batista:

[...] Então a gente tem que ficar sempre renovando, não fabricação, mas na comercialização, a gente tem que tá renovando o produto, como carteira, bolsa, feminina. Porque se a gente não inovar, infelizmente a gente vai parar. Então a gente tem que ficar inovando, inovando, direto, sem parar [...].

São muitos os requisitos para manter-se competitivo no mercado atual. Quanto mais uma empresa inovar, maior será sua experiência acumulada, e quanto melhor a empresa se tornar nessa atividade, maiores são as suas chances de sobrevivência. É necessária a avaliação das ideias geradas em relação aos recursos e capacidades da empresa, bem como a adequação das ideias às necessidades manifestadas pelo consumidor.

As estratégias desenvolvidas pela empresa estudada se referem ao seu processo de desenvolver um setor de marketing apropriado para loja que venha analisar de forma ampla o que deve ser feito para o crescimento e lucratividade da empresa. Atualmente as medidas aplicadas foram as relacionadas com o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da instituição, da sua capacidade competitiva e de inovação de produtos e principalmente dos serviços, que no caso da organização, está sendo mais cobrado no atendimento aos clientes.

O foco da empresa está centralizado em aspectos que envolvem um atendimento e produto de qualidade, um preço atrativo e prazos maiores de pagamento para os clientes. Esses fatores tem mantido a empresa entre as mais procuradas pelos consumidores da região.

Mas é necessária uma análise constante do mercado alvo que esta se modificando cada vez mais rápido.

Um enfoque ainda não assimilado pela empresa é a inserção em novas mídias de comunicação como as redes sociais que atualmente tem um crescimento vertiginoso e tem atingido um numero cada vez maior de pessoas, principalmente o público infantil e jovem. Essas mídias sociais, no âmbito empresarial, devem ser adequadas para a cultura, identidade e públicos da empresa que, através dessas tecnologias, influenciam e são influenciados na medida em que se estabelece um diálogo entre empresa e seus públicos.

## 5.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A partir do crescimento do mercado consumidor, com as diferentes necessidades dos indivíduos e seus respectivos comportamentos e desejos, o marketing estabeleceu a área do comportamento do consumidor para estudar essas diferenciações comportamentais com o intuito de atingir o maior número possível de pessoas.

Kotler (2008) afirma que os principais fatores que influenciam o comportamento de compra das pessoas são os culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Com isso a empresa ao lançar no mercado seus produtos desenvolve-os de acordo com os objetivos do conceito de marketing, e por essa razão, procura conhecer os critérios pelos quais os consumidores realizam suas compras.

Esse estudo do comportamento do consumidor é realizado com muita ou pouca intensidade nas empresas, as organizações diversas vezes analisam seus clientes de forma inconsciente, seja no início do negócio quando escolhe um mercado específico para atuar ou no decorrer da vida da empresa observando o que os consumidores mais compram. De acordo com o gerente da Realce Calçados, a instituição de início resolveu abranger vários segmentos ao mesmo tempo, sendo que o público feminino é mais relevante, pois devido ao comportamento das mulheres, mais consumistas, os produtos são voltados com maior ênfase pra elas.

[...] Os grandes clientes da loja, né? Todos, mas devido a grande demanda as mulheres estão em primeiro lugar, depois o infantil, que é as crianças e depois o masculino [...].

Os fatores culturais exercem uma ampla e profunda influência no comportamento do consumidor. Os profissionais de marketing estão sempre tentando identificar as mudanças culturais para descobrir novos produtos que possam ser desejados. Para Kotler (2008) os papéis exercidos pela cultura e classe social são particularmente importantes. As classes sociais refletem na renda, em diferenças em termos de vestuário, conversação e atividades de lazer.

Em relação às classes sociais que a empresa atinge, o gerente afirmou o seguinte:

[...] A empresa prepara ofertas variadas para atender partes maiores do mercado e seleciona mais de um segmento. [...] No caso ela vê um todo, tanto pra pobres, médio e classe alta [...].

A empresa tem como objetivo atingir as três classes sociais, baixa, média e alta. Mas a maior parte dos seus clientes concentra-se nas classes baixa e média que são a maioria dos aproximadamente trinta mil clientes cadastrados. Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que a classe social não é determinada por um único fator, como a renda. Ela é determinada por uma combinação de ocupação, renda, instrução, riqueza e outras variáveis. Os estudiosos dessa área se interessam pelas classes sociais porque as pessoas pertencentes a cada uma delas tendem a exibir comportamentos de compra parecidos. As classes sociais mostram preferências distintas por produtos e marcas no que diz respeito a roupas, móveis, carros, entre outras coisas.

Ainda em relação aos fatores sociais, o comportamento do consumidor também é influenciado por grupos de referência, família, papéis e posições sociais. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que os membros da família podem influenciar bastante o comportamento do comprador. Em grandes empresas, os profissionais de marketing se interessam pelos papéis e pela influência do marido, esposa e dos filhos na compra de diferentes produtos e serviços.

A empresa em estudo ao lançar uma promoção tem como objetivo atingir todos os membros da família para utilizar a influência destes nas compras de mercadorias da loja:

[...] Imagine você, um esposo a mulher e filhos, se tem uma promoção na loja e eu específico só mulher, as crianças e o pai não consegue comprar. Mas se eu consigo atingir os três na hora a compra sai bem melhor e a loja vai lucrar mais. Então atingir todo o público, tanto crianças como homem e mulher. Agora existe promoção específica, por exemplo, dia das mães, dia das crianças, dia dos pais, são produtos específicos diretamente pra eles, em datas comemorativas, mas promoções normais o objetivo é atingir os três alvos [...].

Dentre os fatores elencados por Kotler (2008) as diferenças pessoais são relevantes no momento da compra. A idade e o estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e autoestima contribuem para o padrão de compra de uma pessoa.

O Gerente enfatiza que conforme a idade e amadurecimento das mulheres - seu estado civil, família e filhos - as compras realizadas por elas variam entre artigos femininos, infantis e até masculinos.

[...] Porque a mulher que tem filho já compra pra ela e pro filho, o marido já é uma segunda opção [...].

As escolhas de compra de uma pessoa também são influenciadas por fatores psicológicos como a motivação. Para Kotler e Armstrong (2007) uma pessoa tem muitas necessidades em determinados momentos, algumas dessas necessidades são psicológicas, causadas pelo desejo de reconhecimento, estima ou integração.

O estudo dos fatores psicológicos é mais complexo, vários autores buscaram definir o que seriam motivos, necessidades ou desejos do indivíduo, sem que se tenha chegado a um acordo. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a Realce não tem investido em pesquisas motivacionais que envolvem técnicas de coleta de informação profundas para revelar emoções e atitudes implícitas em relação a marcas e situações de compra.

Compreender os clientes é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing coerente. O comportamento de compra do consumidor é influenciado por diversos fatores, embora muitos desses fatores não possam ser influenciados pelo profissional de marketing, eles podem ser úteis na identificação dos interesses dos compradores e na criação de produtos e apelos para atender melhor às necessidades do consumidor. Essas informações podem ser utilizadas como vantagem na determinação da posição competitiva da empresa no segmento de mercado em que atua.

A Realce desenvolve estratégias básicas que buscam analisar o comportamento dos seus clientes e consumidores em geral. De início utilizou fatores culturais, sociais e pessoais para atrair diferentes públicos para empresa e de maneira incipiente a organização está trabalhando para expandir suas análises sobre seu público-alvo.

Como foi visto anteriormente, o ponto de partida para conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes-alvo é tentar compreender o comportamento do consumidor; estudar como pessoas e grupos selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou



experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. É cada vez mais importante estar próximo ao consumidor, atendendo a seus desejos e necessidades.

Estabelecer uma relação duradoura e compreender os segredos do comportamento do consumidor são aspectos primordiais para que a empresa conquiste e mantenha clientes satisfeitos. Dessa forma, a empresa deve investir mais em pesquisas que abordem os aspectos referentes às características e necessidades dos consumidores que abrangem o seu mercado-alvo, logo, satisfazer essas necessidades exige técnicas e habilidades que focam diretamente os consumidores.

### 5.3 DEMANDA E OFERTA

Os fundamentos da análise da demanda ou procura estão alicerçados no conceito subjetivo de utilidade. De acordo com o que foi visto anteriormente, Vasconcellos (1998) afirma que a utilidade representa o grau de satisfação que os consumidores atribuem aos bens e serviços que podem adquirir no mercado. Dessa forma, a utilidade é a qualidade que os bens econômicos possuem de satisfazer as necessidades humanas, e, por estar baseada em aspectos psicológicos ou preferências, a utilidade difere de consumidor para consumidor.

Vasconcelos (1998) define demanda como a quantidade de um determinado bem que os consumidores desejam adquirir em determinado tempo. Essa demanda depende de variáveis que influenciam a escolha do consumidor. São elas: o preço do bem ou serviço, o preço dos outros bens, a renda do consumidor e o gosto ou preferência do indivíduo.

Segundo Vasconcelos (1998) há uma relação inversamente proporcional entre a quantidade procurada e o preço do bem, *coeteris paribus*, ou seja, quanto menor o preço do produto maior a quantidade demandada. Por isso, empresas que atingem um mercado diversificado, composto pelas classes baixa e média lançam mão de promoções para aumentar as vendas em períodos de baixo fluxo de vendas.

As estratégias gerais da organização, como por exemplo, a política de preços, são realizadas pela administração da matriz e repassadas para as filiais. Esta política de preços da organização tem como objetivo atrair o maior número de clientes e fortalecer as suas defesas contra um grupo específico de concorrentes, as empresas informais. Essas empresas devido a sua informalidade conseguem oferecer aos consumidores produtos com um preço menor, atraindo a demanda.

O gerente apresenta a política de preço e promoção da empresa, com a seguinte estratégia:

[...] A Realce calçados tenta colocar o melhor preço possível para o cliente, colocando dentro das possibilidades de renda da cidade, fazendo muita promoção, chegando às vezes a colocar até no preço de custo para que o cliente permaneça comprando, e mais dividindo em prazos super esticados [...].

A respeito da análise da renda de seus clientes o gerente demonstra um conhecimento geral sobre a população economicamente ativa do município onde está localizada a empresa:

[...] As famílias da região na sua maioria são economicamente bem, girando em torno de um a quatro salários mínimos por habitante, o que podemos atribuir ser fruto do cooperativismo de crédito e de produção da nossa cidade [...].

Para Holley et al (2005), a mensuração da demanda de um mercado exige uma clara compreensão desse mercado. Para eles um mercado é o conjunto de todos os compradores atuais e potenciais de um produto. Os compradores em potencial de qualquer bem possuem três características: interesse, renda e acesso. Por isso é essencial uma análise detalhada do perfil de clientes da empresa, considerando seus desejos e recursos.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que as empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes. Elas conduzem pesquisas com os clientes e analisam diversos dados e seu pessoal, incluindo a alta gerência, se mantêm próximo dos clientes.

O gerente da empresa complementa a sua análise a respeito da influência dos hábitos e preferências dos consumidores da seguinte forma:

[...] Os consumidores também são influenciados pela mídia a fazerem suas economias e em determinados produtos, buscam ofertas e promoções para tentar diminuir o valor gasto. Diante dessa situação os lojistas estão adotando diversas ações estratégicas como: lançamento de marca própria, adoção de novas tecnologias, introdução de novos processos organizacionais, comércio eletrônico, anúncios de ofertas em jornais e meios de comunicação [...].

Holley et al (2005) acrescentam que a informação é a matéria-prima da tomada de decisão de uma empresa. Decisões eficazes de marketing são baseadas em informações sólidas. A pesquisa de marketing lida com o fornecimento de informações que podem ser usadas para reduzir o nível de incerteza na tomada de decisões. Compreender o cliente é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia coerente de posicionamento.

Em relação à oferta de produtos, Vasconcelos (1998) a define como as várias quantidades que os produtores desejam oferecer ao mercado em determinado período de tempo. A oferta também depende de vários fatores, como: de seu próprio preço, dos demais preços, do preço dos fatores de produção, das preferências do empresário e da tecnologia.

Diferentemente da função demanda, a função oferta mostra uma correlação direta entre quantidade ofertada e nível de preços, *coeteris paribus*. Ainda de acordo com Vasconcelos (1998), essa relação direta deve-se ao fato que um aumento do preço no mercado estimula as empresas a produzirem mais, aumentando a sua receita. Outra forma de leitura: os custos de produção aumentarão, e a empresa deverá elevar seus preços para continuar produzindo o mesmo que antes.

Em relação à oferta de produtos e o nível de preço da referida empresa, o gerente responde:

[...] Então às vezes a gente oferece um preço mais caro ou um preço agregado mais alto, em relação ao atendimento do que uma loja que esteja em promoção com o preço bem menor, Então o que vai influenciar muito é a questão do atendimento. Então tem gente que prefere comprar um produto agregado mais alto pelo atendimento do que levar um produto em promoção [...].

Já a relação entre a oferta e o custo dos fatores de produção é inversamente proporcional, um aumento de salários ou do custo de matéria-prima deve provocar uma retração da oferta do produto. (VASCONCELLOS, 1998). Os custos dos fatores de produção devem ser repassados no valor do bem ou serviço que a empresa oferta aos seus clientes, conforme Batista:

[...] Porque a gente paga os funcionários, pagamos também os impostos, pagamos água, energia, pagamos aluguéis, somos cobrados em relação à ambientação sonora, somos cobrados pelo Corpo de Bombeiros. [...] Porque você paga os impostos tem que cobrar dos produtos, porque de onde você vai tirar? Isso é um imposto que esteja cabível as exigências da Lei [...].

Ainda segundo Vasconcelos (1998) a relação entre oferta e uma melhoria tecnológica é diretamente proporcional, se, por exemplo, ocorre um avanço da tecnologia, diminuem os custos de produção, aumentando a oferta. A melhoria tecnológica representa novos métodos organizacionais, novas máquinas, novos equipamentos, e, o seu uso adequado beneficia os resultados de rendimento da empresa.

Mudanças recentes no sistema operacional da empresa tornaram mais seguras as vendas e a relação com seus clientes, intensificando o nível de vendas, e tornando a finalização da venda mais rápida.

A fala do gerente a seguir enfatiza os benefícios da informatização do programa de vendas da empresa:

[...] Antigamente era mais manual aí depois entrou esse sistema de informatização. [...] Então teve que informatizar, teve que gastar muito. [...] Então, teve uma série de mudanças na empresa que veio pra somar, melhorou muito, muito mesmo [...].

Observa-se na fala do gerente que a informatização da empresa com a inserção de um sistema integrado de informações onerou a empresa, mas em curto prazo. Em relação aos custos de investimento das tecnologias e seus possíveis retornos, os custos gastos para a implantação dos sistemas são irrisórios tendo em vista os resultados satisfatórios que podem ser atingidos.

Para Holley et al (2005) nenhuma empresa pode compreender todos os aspectos do ambiente no qual ela opera. Sempre haverá surpresas e choques com o surgimento de novas revoluções tecnológicas. No entanto, é importante localizar e agir sobre um número maior de tendências e mudanças do que os concorrentes.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), as ofertas não se limitam a produtos físicos, incluem também serviços, atividades ou benefícios oferecidos para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Bons profissionais de marketing enxergam além dos atributos do produto e serviços que vendem. Orquestrando diversos serviços e bens, eles criam experiências patrocinadas pela marca para os clientes.

Buscando encaixar-se na dinâmica do mercado a Realce procura analisar como a demanda pelos seus produtos se desenvolve, através de inferências sobre o comportamento do seu público consumidor com o objetivo de adaptar sua política de preço ao perfil dos clientes da loja. Por fim na expectativa de ofertar com eficácia sua mercadoria a empresa vai além de promoções, incrementando na oferta o bom atendimento, qualidade e emprego de tecnologia nos sistemas operacionais visando aperfeiçoar a relação empresa/cliente.

Um trabalho focado na oferta de produtos superiores, desenvolvimento de uma cultura organizacional e marca forte, e uma relação consistente e duradoura com o cliente são desenvolvidos com o objetivo de atingir um número maior de clientes. A empresa apresenta uma política de preço baixo em determinados períodos, onde a demanda é menor, para aumentar a procura por seus produtos em períodos de declínio. Como também procura oferecer um produto de qualidade superior para satisfazer a necessidade dos consumidores.

## 5.4 ESTRUTURA DE MERCADO

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que de acordo com o conceito de marketing, para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptar às necessidades dos consumidores-alvo. Eles devem também obter vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes na mente dos consumidores.

As estruturas de mercado são modelos que captam aspectos de como os mercados estão organizados. De acordo Vasconcelos (1998) as formas de mercado dependem fundamentalmente de três características, que são: número de pessoas que compõem esse mercado, tipo de produto e se existem ou não barreiras ao acesso de novas empresas no mercado. Como foi visto anteriormente, as estruturas básicas de mercado estão divididas em concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolista.

Em relação aos concorrentes da Realce calçados, o gerente relatou que quando a loja foi inaugurada havia em Patos apenas quatro lojas, que eram a Paraíba calçados, Carreiro calçados, Arca da Aliança e Passarela calçados. Atualmente esse número de empresas no ramo de calçados aumentou bastante, e essas lojas vêm se destacando também por sua organização e pelo lugar onde estão localizadas.

Outros aspectos pertinentes aos concorrentes são custos menores por serem estruturalmente menores e preços baixos. Mas, segundo o gerente os concorrentes não superam a forma de pagamento da Realce, que por ser uma empresa maior tem capital de giro que possibilita prazos maiores de pagamento para os seus clientes.

A respeito da estrutura de mercado na qual esta inserida a empresa, o gerente discorre da seguinte maneira:

É tudo é uma concorrência, tudo, desde um pequeno, de um médio, de um grande. [...] Então assim, todos eles são concorrentes fortes, como eu sempre falei, basta ter não só estrutura, não só aparência, mas um bom produto, uma boa qualidade e um bom atendimento, então do que adianta a gente ter uma loja dessa, se a agente não tem um produto bom, se agente não tem uma qualidade boa, e se tem um atendimento ruim? Então é mais cabível você ter uma loja pequena, um produto bom, um preço bom e um bom atendimento [...].

Em complemento, Kotler e Armstrong (2007) evidenciam que para planejar estratégias competitivas de marketing efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder sobre os seus concorrentes. Deve comparar continuamente seus próprios produtos, estratégias

de marketing, preços, canais e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Desse modo, pode descobrir as potenciais vantagens e desvantagens competitivas.

A fala do gerente expõe quem mais afeta a concorrência do mercado de calçados na cidade de Patos, devido à informalidade de grande parte dos concorrentes, eles ofertam os seus produtos a preços mais baixos:

[...] As informais. Porque a gente paga os funcionários, pagamos também os impostos, pagamos água, energia, pagamos aluguéis, somos cobrados em relação à ambientação sonora, somos cobrados pelo Corpo de Bombeiros, enquanto os informais não. Então quem nos atinge mais não são as grandes concorrentes, porque eu não vejo prédio como uma grande loja, mas sim uma prestação de serviço bem feita [...].

Tendo identificado e avaliado seus principais concorrentes, a empresa deve então elaborar suas estratégias competitivas de marketing amplas, com as quais pode conquistar uma vantagem competitiva oferecendo valor superior ao cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Sobre a coleta de informações, as quais a empresa precisa saber sobre os seus concorrentes, o gerente afirmou:

[...] Com certeza, com certeza, então é como sempre falei, é tudo bem analisado. Então não adianta a gente modificar toda a loja, se a gente não consegue visualizar o nosso concorrente. Então é através de erros dos nossos concorrentes que nós pegamos esses erros e nós tentamos nos consertar pra não acontecer a mesma coisa como ele, então a gente manda, a gente pesquisa, a gente coleta dados do nosso concorrente, o que eles estão errando, o que eles estão acertando. Então o que eles estão errando, a gente tenta não errar e o que eles estão acertando, a gente tenta melhorar [...].

Nesse sentido, Holley et al (2005) acrescentam que sem um conhecimento dos pontos fortes da concorrência nem de suas prováveis ações torna-se impossível formular o componente central da estratégia de marketing que é encontrar um grupo de clientes com os quais se tem uma vantagem competitiva diante da concorrência. Dessa forma, uma empresa que não compreende bem os seus concorrentes não consegue compreender a si mesma.

Como estratégia de marketing o gerente afirmou ser objetivo da Realce calçados garantir a melhor experiência de compra, conquistar e manter clientes satisfeitos, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade com atendimento personalizado e manter os preços baixos com rentabilidade, e estar em constante busca da maximização dos lucros e minimização dos custos na loja.

O gerente na fala a seguir especifica fatores importantes para a organização conquistar os seus clientes:

[...] Temos uma estratégia inovadora, não é? Exatamente, então assim a empresa ela se preocupa muito com o nosso cliente, e também com o nosso funcionário. [...] se a gente não tiver um ambiente confortável não vende, né? Isso tudo é inovação, no mercado atual, então automaticamente a gente vai começar a perder espaço, porque outra vem de fora, já tem essa filosofia, de uma loja acochoante, com um cafezinho, com a água e um bom atendimento, então se a gente não tiver inovando a gente vai ficar atrás [...].

Dessa forma, infere-se que a Empresa analisada percebe que o posicionamento da organização na estrutura de mercado além de estar diretamente ligado a fatores microeconômicos - economia do mercado, renda dos consumidores, qualidade do bem ofertado, elasticidade do bem, concorrência, tecnologia – também se relaciona com estratégias de inovação dos produtos e serviços.

Com isso, a instituição busca atender as exigências de mercado para estabelecer-se em meio à concorrência crescendo e ampliando o seu negócio, atentando para o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente e oferta de bens a um preço acessível ao consumidor e rentável para empresa.

Essa análise de mercado realizada pela a organização não é estruturada, ou seja, é ausente de pesquisas formais. As informações chegam, naturalmente, até ele através dos clientes, consumidores e funcionários. É uma análise natural e informal.

Após essa análise, a administração da empresa reconhece que os seus maiores concorrentes são as empresas informais, pois devido à informalidade baixam o preço dos seus produtos, tornando a concorrência desigual. Além dessas empresas informais, existem as pequenas empresas que trabalham com segmentos específicos que também fazem parte da estrutura de mercado que a Realce esta inserida. Por isso, a empresa procura atingir um número maior de clientes, diversificando o segmento que atende.

Dessa forma, para conquistar e manter clientes em meio a uma concorrência acirrada, a empresa segundo o gerente, tem investido em produtos e serviços de alta qualidade com atendimento personalizado e preços baixos com rentabilidade, posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes no mercado consumidor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo de compreender qual o papel do marketing e das estratégias de inovação empresarial no mercado de uma empresa do setor calçadista de Patos-PB, algumas considerações podem ser evidenciadas sobre o alcance dos resultados e direcionamentos para trabalhos futuros. Para atingir o objetivo foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os assuntos relacionados às variáveis de pesquisa: estratégia de marketing e inovação empresarial, a demanda e a oferta, e estrutura de mercado.

Tendo por base a revisão teórica foi possível discorrer sobre as etapas do desenvolvimento de estratégia de marketing predominante na literatura, dando ênfase a algumas estratégias específicas e aspectos relevantes para a obtenção de vantagem competitiva. Tais informações serviram de referência para a exploração do estudo de caso na Realce calçados, cujo propósito foi o de analisar dentro da realidade dessa empresa como se desenvolvem as estratégias de marketing e inovação empresarial no mercado em que esta inserida.

Baseado no modelo construído por Holley et al (2011) que estrutura o desenvolvimento da estratégia de marketing em três níveis principais: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo e a implementação da estratégia em comparação com as práticas verificadas por intermédio da pesquisa de campo, foi possível observar que a empresa busca constantemente satisfazer às necessidades dos clientes. As principais estratégias utilizadas como diferenciais competitivos estão vinculados ao conhecimento na área de atuação e a dedicação, intercalando com outros aspectos, tais como: qualidade dos produtos e um preço atraente para os clientes.

O estabelecimento da estratégia central de marketing envolve o aspecto de ampliar a participação da organização no mercado paraibano com os objetivos de garantir a melhor experiência de compra e manter clientes satisfeitos, oferecer produtos e serviços de qualidade com atendimento personalizado e manter um preço baixo com rentabilidade.

O processo de criação do posicionamento competitivo da Realce calçados consiste nos seguintes elementos: atendimento, produtos e serviços de qualidade, um preço atrativo para os clientes, os melhores prazos de pagamento (crediário próprio da instituição) e um ambiente físico confortável e adequado. O objetivo dessa vantagem competitiva é posicionar a empresa, distinguindo-a das demais por meio de dimensões reais, atributos intangíveis ou valores corporativos que sejam relevantes para o cliente.



A implantação da estratégia de marketing para Kotler e Armstrong (2007) é um processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Para que a execução de planos de marketing seja bem-sucedida depende da maneira como a empresa combina seu pessoal, sua estrutura organizacional, seus sistemas de decisão e recompensas e sua cultura empresarial em um programa coeso que apoie suas estratégias. O processo de implementação da empresa exige que o gerente esteja sempre atento às mudanças ambientais e suas influências sobre a organização para implantar os planos de marketing que alcancem seu mercado-alvo.

De acordo com os dados obtidos pela entrevista e as observações realizadas no ambiente de estudo, infere-se que na Realce calçados, filial de Patos, não há um departamento de marketing que se responsabilize pela criação e pela entrega de valor para o cliente. As estratégias gerais como escolha de mercado-alvo, política de preços, por exemplo, são realizadas pela administração da matriz e repassadas para as filiais. Já as decisões táticas são inseridas pelos gerentes das respectivas filiais.

As medidas aplicadas são relacionadas com o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, da sua capacidade competitiva e de inovação de produtos e principalmente de serviços. Fatores que envolvem um atendimento e produto de qualidade, um preço atrativo e prazos maiores de pagamento têm sido prioridades da empresa.

Observa-se que a empresa não aplica pesquisas estruturadas para conhecer os aspectos referentes à demanda por seus produtos em diferentes períodos do ano. Essa análise é feita de forma empírica, baseada em situações ocorridas em anos anteriores. O conhecimento do mercado, em síntese, é superficial, conforme já relatado.

Em relação à prática de estratégias de inovação empresarial, percebe-se que a empresa estudada tem sido criativa no sentido de acompanhar as mudanças no mercado, analisando os concorrentes, as mudanças no perfil do consumidor, a moda, os modismos e tendências em relação aos produtos oferecidos. A renovação do portfólio de produtos é uma tendência da organização para atender às novas necessidades dos seus clientes.

Como sugestão específica para a empresa Realce calçados, seria interessante o emprego de mais recursos em propagandas e campanhas promocionais lançadas em mídias sociais com o objetivo de propagar a marca da empresa e aumentar o consumo dos seus produtos. Essa ferramenta no ambiente corporativo representa uma nova forma de difundir informações dos produtos e serviços com redução de custo. No entanto, o mais importante no uso dessas mídias sócias é adequá-las para a cultura, identidade e públicos que a organização possui.

Torna-se necessário que a empresa desenvolva pesquisas que visem coletar informações do mercado e da organização e sistematizá-las, tornando a ação parte da cultura da empresa. A proposta se justifica pela ausência de informações aprofundadas e sistematizadas do mercado (clientes, concorrentes, consumidores e fornecedores), em todas as etapas do desenvolvimento de estratégias de marketing desencadeando na busca informal de dados.

Diante do que foi exposto no trabalho, conclui-se que esta pesquisa trata de um assunto amplo, porém pouco estudado, em referencia ao contexto em pequenas e medias empresas. Sugerem-se futuras pesquisas empíricas como analisar, quantitativamente, na pequena empresa seu nível de desempenho tendo como parâmetro a coerência do composto de marketing. Outra possibilidade seria pesquisar de que forma as pequenas empresas podem adquirir vantagem competitiva por meio dos ativos intangíveis, considerando suas particularidades.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVES, Janaina da Silva. **Obstáculos e potencialidades à competitividade das micro e pequenas empresa de calçados da Paraíba**: um estudo da cooperação, do aprendizado e da inovação. João Pessoa, 2005. 144f. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal da Paraíba.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DORNELAS, Jose C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FARIAS, Hélia Fabiana M. **Análise da oferta e demanda de produtos agrícolas: estudo do agrocentro de Patos-PB**. 70p. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) Faculdades Integradas de Patos, 2011.
- FILION, Jacques L. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, 1999 páginas. Disponível em:< [http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE\\_OGE/Empreendedorimo.pdf](http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE_OGE/Empreendedorimo.pdf)>. Acessado em: 03 de novembro de 2013.
- GIULIANI, Antônio C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GREMAUD, Amaury P et al. **Manual de economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HOLLEY, Graham; PIECRY, Nigel F; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Pulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acessado em: 01 de fevereiro de 2014.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANA, Rogério A. **Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque**. Race, 2007 páginas 77-92. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/400/142>>. Acessado em: 07 de março de 2014.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2009.

MARTINS, Francisco Dalton S. **Os impactos econômicos e sociais da festa junina para o município de Patos-PB**. 94p. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) Faculdades Integradas de Patos, 2011.

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. Site. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/>>. Acessado em: 30 de janeiro de 2014.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. P. 76-97.

RICCA, Domingos. **Administração e marketing para pequenas e médias empresas de varejo**. São Paulo: CL-A Cultural, 2005.

ROCHA, Angela da. CHRISTENDEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva: 2006.

SARQUIS, Aléssio B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

SORIANO, Raul R. **Manual de pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

TOLEDO, Luciano A; PRADO, Karen P. L.; PETRAGLIA, José. **O plano de marketing: um estudo discursivo**. Revista de comportamento organizacional e gestão. V.13, n.2, 2007.

VASCONCELLOS, Marco A. S. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

\_\_\_\_\_. **Economia micro e macro.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: Vieira, Marcelo Milano Falcão; Deborah Moraes Zouain (org.). Pesquisa qualitativa em administração. 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

INSTITUIÇÃO: REALCE CALÇADOS

NOME/CARGO DO ENTREVISTADO: GEISON RODRIGUES BATISTA/GERENTE

TEMPO NA INSTITUIÇÃO: (01) UM ANO

1. Como se encontrava o cenário quando foi dado o início de sua gestão? Era perceptível ação de estratégia de marketing por parte do setor gerencial da empresa?
2. De que forma está orientado o desenvolvimento de estratégias de marketing na empresa? Há uma análise ambiental, potencialidades e fraquezas/oportunidade e ameaças com determinação de objetivos para estabelecer a estratégia de marketing?
3. A empresa costuma empreender ou inovar na prestação de serviços ou em produtos? Com que frequência?
4. As variáveis macroambientais (variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais e demográficas) e microambientais (fornecedores, clientes, concorrentes, agencia reguladoras) interferem na tomada de decisão da organização?
5. Quais os fatores mais determinantes na oferta de produtos? O preço do produto, preço dos demais produtos, preço dos fatores de produção (matéria-prima, salários, aluguéis), das preferências do empresário, tecnologia usada?
6. Como pode ser definida a estrutura de mercado na qual esta inserida a empresa: concorrência pura, monopólio, oligopólio ou concorrência monopolista?
7. Quem são os principais clientes da empresa (crianças, jovens ou adultos e especificar o gênero)?
8. Em qual período do ano as vendas são mais intensas?
9. Quanto ao estilo de segmentação, a empresa:
  - A empresa trabalha com marketing de massa (indiferenciado).
  - A empresa prepara ofertas variadas para atender partes maiores do mercado e seleciona mais de um segmento (diferenciado).
  - A empresa aborda um único segmento (concentração).
  - A empresa trabalha com um segmento pequeno e bem definido, com necessidades específicas e exclusivas.

- A empresa desenvolve um mix de marketing para atender clientes locais (marketing sob medida).
- A empresa desenvolve um mix de marketing para atender clientes individuais.

10. Que vantagem competitiva a empresa considera possuir?

Preço e Produtos diferenciados - Mão-de-obra especializada - Tecnologia superior - Bom relacionamento com consumidores - Produto especializado - Bom relacionamento com fornecedores - Marca registrada - Capilaridade para distribuição.

11. Das opções abaixo quais são as que mais se identificam com sua empresa:

- Desenvolve novas linhas de produtos como opção para a empresa entrar em novos mercados com novo grupo de produtos relacionados
- Desenvolve extensão de linhas de produtos que complementam uma linha de produto existente com novos modelos
- Produz melhoria ou mudança nos produtos existentes
- Modifica produtos com redução de custos para proporcionar desempenho similar com preços menores

12. Fatores que afetam a decisão de preços na empresa. Dos itens abaixo qual deles considera ser o objetivo da empresa, o qual norteia a sua política de preços?

Sobrevivência - Maximização de lucro - Liderança de participação de mercado - Liderança na qualidade do produto

13. A empresa utiliza-se de que meios para se comunicar com os consumidores?

Mídias - Jornal - Revista - TV - Rádio - Panfletos - Adesivos

14. A empresa realiza promoção de vendas para incrementar as vendas no curto prazo com que instrumentos?

Desconto - Recompensa por preferências - Pacotes de preços promocionais - Displays no ponto de venda - Concursos, loterias e jogos.

15. Antes de produzir uma campanha de promoção o que considera necessário?

Identificar o público-alvo - Identificar quem decide a compra - Identificar quem influencia a compra - Identificar quem paga a compra - Identificar as necessidades e preferências dos consumidores

16. Os objetivos de promoção são escolhidos tendo, também, como base na relação consumidor e produto. Dos itens abaixo, qual deles a sua empresa mais se identifica?

- Consumidores têm necessidades do produto, mas desconhecem a marca da sua empresa.

- Consumidores conhecem a marca, mas compram uma marca concorrente .
- Consumidores compram a marca da empresa e algumas vezes compram marcas concorrentes.
- Consumidores compram a marca constantemente.

17. Em sua opinião, porque os clientes frequentam este estabelecimento?

Localização - Bom atendimento - Devido ao círculo de amizade - Entrega em domicílio

18. A concorrência está centrada na competição por:

Preço - Qualidade - Serviço - Qualidade e serviço - Preço e qualidade

19. Quem mais afeta a concorrência?

As grandes empresas - As empresas informais - As empresas de pequeno porte - As empresas de médio porte

20. Os concorrentes oferecem:

Preços menores - Produto de mais qualidade - Melhores serviços - Melhor forma de pagamento - Maior variedade de produtos

21. O que diferencia o seu produto daqueles que os seus competidores oferecem no mercado?

22. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing empresarial pode garantir que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo em que opera?