



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# UM ESTUDO DE CASO DA AVALIAÇÃO DE MARKETING DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO TÊXTIL DE ITATIBA

**Rafaella Santino**  
rafa\_santino@hotmail.com  
Unicamp

**Eric David Cohen**  
EricDCohen@gmail.com  
Unicamp

**Paulo Hayashi Jr.**  
paulo.hayashi@hotmail.com  
Unicamp

**Resumo:** O presente artigo é um estudo empírico e teórico sobre as avaliações das ações de Marketing em micro e pequenas empresas da região de Itatiba, interior de São Paulo. No referencial teórico, apresenta-se a fundamentação necessária para a compreensão eficiente do tema e suas vertentes, trazendo conceitos, teorias e estudos de pesquisadores da área. Já na parte empírica, foram conduzidas entrevistas a partir de um roteiro semi-estruturado com cinco empresas do ramo têxtil, a fim de discutir ou opor-se aos dados estudados. O objetivo deste estudo é mostrar a importância da avaliação das ações de Marketing por parte dos gestores, bem como apontar incoerências nas suas percepções no tocante ao próprio conceito de Marketing, bem como questões relacionadas à antiquada visão de que as ações de Marketing representam despesas para a organização, e não um investimento.

**Palavras Chave:** Marketing - Avaliação - Pequenas Empresas - -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIÓ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é visível a quantidade de pequenos e micro estabelecimentos ao redor das cidades. Estas empresas (doravante denominadas PME) caracterizam-se pelos seus objetivos, histórias, estratégias e formas de atuação no mercado. No Brasil, o número de pequenas e micro empresas mais que dobrou entre 2007 e novembro de 2014, chegando a 12.470.015 empresas -- o equivalente a 84,9% das 15.479.747 companhias estabelecidas formalmente em todo o país (EMPRESÔMETRO MPE, 2014).

Diante disso, até mesmo para os que não se dedicam ao estudo deste mercado, é possível observar a grande força que o Marketing exerce sobre a sua atuação, seja em materiais distribuídos aos clientes, outdoors, promoções e propaganda em jornais e revistas, ou mesmo em redes sociais. O foco do presente estudo não se limita às abordagens e ações de Marketing da PME, mas aborda a gestão dos processos de Marketing, em especial as estratégias que visam trazer benefícios de longo prazo para a empresa.

A avaliação das ações de Marketing ainda é um tema relativamente pouco explorado na literatura brasileira. Portanto, para a realização deste artigo, levantou-se autores reconhecidos pelas suas contribuições na área, a fim de estabelecer a fundamentação teórica necessária para a discussão dos conceitos. A fim de validar a aplicação no mercado destes conceitos, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, contendo um roteiro semi estruturado de entrevista.

Assim, este artigo tem como principal objetivo oferecer uma compreensão do conceito de Marketing, bem como mostrar a partir de dados primários a importância da avaliação das ações de Marketing no contexto das empresas de micro e pequeno porte da região estudada, assim como mostrar o modo que os praticantes de Marketing veem e lidam com estes processos gerenciais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Historicamente, pode-se observar que as relações de trocas de produtos tiveram suas raízes na Economia Feudal. Com o advento da Revolução Industrial, as empresas começaram a exceder seus níveis de estoque e a oferta começou a superar a demanda. Consequentemente, para aumentar o escoamento da produção, os produtores adotaram a postura de vender a qualquer custo -- o que se denominou orientação à venda. Ao longo do tempo, as empresas foram percebendo que os vínculos entre a empresa e o cliente eram frágeis e as vendas inconstantes, buscando a satisfação do cliente como pressuposto importante.

### 2.1 MARKETING

Kotler e Armstrong (1997, p. 05) definem Marketing como sendo o processo através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através da troca de produtos, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades.

De maneira resumida, pode-se entender o Marketing como um processo de troca, na qual existe a necessidade de entender a fundo o comportamento do consumidor, a fim de atender suas reais necessidades. Esta cadeia de eventos visa aumentar o volume de vendas, a satisfação e a fidelização do cliente, e consequentemente os lucros.

A partir das definições de Marketing em relação ao comportamento do consumidor, diferenciar-se da concorrência, estipular preços, formular estratégias a fim de diminuir



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



estoques, e obter lucros não é uma tarefa simples. São necessárias estratégias que se estendem além do entendimento completo do ambiente de Marketing.

Kotler (2000a, p, 25 a 27) divide o escopo do Marketing da seguinte maneira:

- Bens: definidos como bens tangíveis e produtos, que constituem a maior parte do escopo de Marketing na maioria dos mercados;
- Serviços: qualquer tipo de serviço prestado e ainda observa-se que muitas ofertas de mercados constituem – se um composto de bens e serviços, por exemplo, em um restaurante, temos a venda de um alimento e ao mesmo tempo o serviço de um garçom;
- Experiências: a partir dos serviços, surge a ideia de se vender também experiências, como por exemplo, a experiência de escalar o monte Everest;
- Eventos, como a promoção de eventos de diversas categorias;
- Pessoas, ou Marketing de celebridades;
- Lugares, Cidades, países, regiões e estados competem para atrair turistas;
- Propriedades, ou direitos intangíveis de posse (imóveis e financeiros);
- Organizações, ou a venda da imagem corporativa, a fim de atrair mais público;
- Informações comercializadas como produtos;
- Ideias: o Marketing sempre traz em suas raízes a ideia básica que será adquirida.

Face à amplitude das atividades e atribuições de Marketing, McCarthy (1976) postulou a utilização do composto de Marketing (também conhecido como 4P's: preço, praça, produto e promoção), que de maneira geral referem-se ao conjunto de ações de Marketing que a empresa utiliza, e que influenciam a forma com que o consumidor responde ao mercado. De maneira simplificada, o composto de Marketing define as principais características que o produto deve ter para que atraia o interesse do consumidor, ajudando a empresa a atingir seus objetivos estratégicos. O composto de Marketing se define da seguinte maneira:

- Produto: O consumidor dará preferência a produtos que ofereçam uma boa qualidade, bom desempenho, acabamento, embalagem, design, tamanho, garantia, variedade, serviços, devoluções e nome de marca;
- Preço: O consumidor dará preferência a produtos com valores justos, com descontos, prazos de pagamentos, concessões, e condições de pagamentos diferenciadas;
- Praça: O consumidor dará preferência ao produto com melhor distribuição, local, estoques, canais e coberturas;
- Promoção: O consumidor dará preferência para o produto com melhor promoção de vendas, publicidade, relações públicas e propaganda.

A partir deste conceito, surge a necessidade de analisar a situação competitiva da empresa no âmbito interno (dentro da própria organização) e externo (fora da organização), definindo pontos fracos e fortes, possibilitando assim o bom desempenho empresarial.

Nesta linha, Kotler (2000a, p, 86) define o planejamento estratégico como sendo o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as capacidades organizacionais e os recursos da organização, para fazer bom proveito das oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa e gerar lucros.

Desta maneira, entende-se que o planejamento estratégico permite à empresa atuar de maneira eficiente, focando em seus pontos positivos e mitigando os efeitos negativos, de modo a obter sucesso a curto e a longo prazo, sendo apoiado pelas ações e estratégias de Marketing.



A fim de auxiliar a empresa a traçar esse planejamento, dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, criaram uma metodologia conhecida como Matriz SWOT, explicada abaixo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2004, p. 43):

S Strengths	Forças (análise interna), relacionadas às vantagens que a empresa possui diante de seus concorrentes (nível de engajamento, recursos e vantagens competitivas)
W Weaknesses	Fraquezas (análise interna), relacionadas a qualquer ação que prejudique ou interfira no andamento do negócio
O Opportunities	Oportunidades (análise externa), relacionadas às forças externas que de alguma maneira possam impactar positivamente o negócio, por exemplo: mudanças na política econômica, investimentos externos e mudanças de tributos
T Threats	Ameaças (análise externa), relacionadas às forças externas que influenciam negativamente a empresa

**Figura 1 - Formato da Matriz SWOT**

	Internos	Externos
Pontos Positivos	<b>Forças</b> No que a empresa é boa em relação à concorrência?	<b>Oportunidades</b> Que mudanças estão criando novas opções para a empresa?
Pontos Negativos	<b>Fraquezas</b> Quais são os pontos negativos da empresa em relação à concorrência?	<b>Ameaças</b> Que perigos emergentes a empresa precisa conter ou evitar?

Fonte: Hooley; Saunders; Piercy (2004, p. 43).

Numa subsequente evolução, Porter (1979) traz como contribuição teórica para a formulação estratégica o modelo das cinco forças, apoiado principalmente na análise do posicionamento da empresa frente ao ambiente externo, como mostra a figura 2:

**Figura 2 - As cinco forças de Porter**



Fonte: Porter (1986, p. 56).

O modelo é descrito detalhadamente, abaixo:

- Ameaça de novos entrantes: é definida pelas barreiras que ameaçam a indústria e que por consequência criam um conjunto de reações ao concorrente. Fontes principais:



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Economia de escala; Diferenciação do produto; Custos de mudanças; Acesso aos canais de distribuição.

- Rivalidade entre os concorrentes, definida por Porter (2004) como sendo os principais fatores que influenciam nesta rivalidade: Custos fixos altos; Barreiras de saída elevadas; Capacidade aumentada em grandes investimentos; Crescimento lento da indústria.
- Ameaça de produtos substitutos, que surgem a partir do momento que se criam produtos semelhantes, com funções equivalentes, ou iguais -- o que se transforma em ameaça, visto que neste caso, as empresas criam um teto para o preço e assim, fixam o lucro.
- Poder de barganha dos fornecedores ou poder de negociação, que está relacionado com os valores de ativos e ao mesmo tempo com a sua respectiva qualidade, podendo impactar negativamente na indústria.
- Poder de barganha dos clientes, que reconhece que o comprador é o mais importante protagonista nos processos externos, visto que ele possui o poder de exigir melhor qualidade de produto e menor preço, o que acaba resultando na rivalidade entre empresas.

Nesta linha, Yanaze (2010, p. 39) explana sua definição de atividades de Marketing em relação à formulação da Estratégia Empresarial:

É uma concepção sistêmica e gerencial de toda a organização que abrange a gestão de recursos e processos visando a produzir entregas ao mercado consumidor adequadas à manutenção do equilíbrio entre potenciais, necessidade e expectativas tanto da empresa quando do mercado em que ela está inserida.

A fim de aprofundar os conceitos e entender os elementos de Marketing, na sequência oferecemos uma conceituação do ambiente de Marketing e da sua relevância.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o ambiente de Marketing é composto por todos os integrantes e forças que estão fora do controle da empresa. As ações de Marketing são afetadas pelas mudanças no ambiente, o que torna necessário administrar tais mudanças que decorrem de fatores externos, como por exemplo, mudanças de tendências de consumo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 37).

Estes autores definem o ambiente de Marketing como sendo o microambiente, composto pelos Fornecedores, órgãos internos da Empresa, Intermediários de Mercado, Clientes, Concorrentes e Público, e o macroambiente, caracterizado pelas Forças Demográficas, Econômicas, Naturais, Tecnológicas, Políticas e Culturais. Para eles, o mercado está em constante mudança e as empresas estudam, cada vez mais, maneiras de se adaptarem a cada tipo de cliente e demanda.

## 2.2 CONCEITOS DE RETORNO DO INVESTIMENTO

No âmbito econômico, o retorno está relacionado a um dispêndio ou à efetivação de um gasto num determinado momento, a fim de produzir um retorno ou vantagem competitiva no futuro. O investimento ocorre quando, por exemplo, a empresa adquire uma máquina que irá aumentar a produção que, por sua vez, poderá trazer maior lucro para empresa. Neste exemplo, olhando pela ótica da Contabilidade Nacional, este tipo de investimento recebe o nome de produtivo, pois é associado à formação bruta de capital, com a aquisição de bens de capital (máquinas e instalações) destinados a aumentar ou manter a capacidade produtiva.

Por outro lado, existem também investimentos chamados de imateriais ou de serviços, que são constituídos por gastos em conhecimento e habilidades, tais como formação de recursos humanos dentro da organização, investimentos de Marketing e publicidade, e



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIUM DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



pesquisa e desenvolvimento. Neste caso, o investimento trará retorno que vai além do financeiro, uma vez que a empresa poderá aumentar suas vendas e ganhar competitividade no setor em que atua. Diferente do investimento produtivo, o investimento intangível possui maior risco devido à demora e à incerteza quanto ao seu efetivo retorno.

A definição de investimento para Keynes (1985, p. 53) está relacionada com a poupança, que é igual à renda menos o consumo, e portanto equivale a investimento. Deste modo, este autor defende a equivalência entre os conceitos de poupança e investimento, em função do caráter bilateral das transações – produtor de um lado, e consumidor do outro.

### 2.3 CATEGORIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

Segundo o estudo Participação das Micro e Pequenas empresas na Economia Brasileira, realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) em Julho de 2014, as Micro e Pequenas empresas (MPE) podem ser classificadas quanto à quantidade de pessoas trabalhando na empresa, ou quanto à receita auferida

Segundo a Lei complementar Nº123, de 14 de dezembro de 2006, em seu capítulo II – Da definição de microempresa e de empresa de pequeno porte, temos:

Art. 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Ainda sobre a Lei Geral das microempresas e empresas de pequeno porte, foi instituído o regime tributário específico para estes tipos de negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, conhecido como o Simples Nacional. A Lei prevê benefícios em diversos aspectos, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, não há convergência da classificação de pequenas e micro empresas, visto que na prática existem vários critérios para defini-las por conta dos diferentes objetivos por parte de cada instituição. Sobre essas classificações, o IBGE (2003, p. 17) rejeita a classificação das MPE por número de pessoas:

A classificação por número de pessoas não leva em conta as diferenças entre atividades como processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, e-commerce, etc.) e/ou forte presença de mão de obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão de obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico- profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresa).



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Atualmente, a classificação que mais se enquadra na maioria dos perfis das micro e pequenas empresas é em relação a renda auferida, pois possui mais credibilidade por levar em conta aspectos financeiros da empresa.

As principais características de uma micro e pequena empresa, segundo o estudo, As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil, realizado pelo IBGE em 2001, são:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão de obra;
- Utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Segundo Schell (1995), as pequenas empresas possuem as seguintes características:

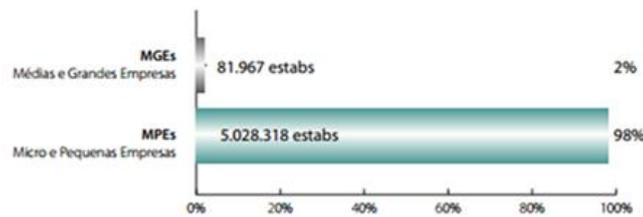
- Estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e autoridade central;
- Ocupa um espaço bem definido no mercado em que atua;
- Possui flexibilidade de local, pelo território nacional e interior;
- Possui maior intensidade de trabalho;
- O proprietário e a administração são altamente independentes, ou seja, em geral, não há diferenças entres os assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empreendedor utilizar a mesma conta bancária de sua empresa;
- Existe predominância absoluta do capital privado nacional; e
- Maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados pequenos e especializados.

Atualmente, as micro e pequenas empresas, somam aproximadamente 10 milhões em todos os ramos (serviços, indústria e comércio). É indiscutível o forte papel socioeconômico que estas empresas vêm adquirindo ao longo dos últimos anos na economia brasileira.

Segundo dados do IBGE de 1985, a participação de micro e pequenas empresas no PIB (Produto Interno Bruto) era de 21%. Em 2001, o SEBRAE, em conjunto com a Faculdade Getulio Vargas, utilizando a mesma metodologia anterior, promoveu um estudo a fim de medir tal participação ao longo do tempo e obtiveram informações muito positivas (SEBRAE, 2014).

A participação das MPE no PIB vem aumentando substancialmente, de 1985 até 2001 aumentou em 2,2 %, em 2011, subiu para 27 %. Além disso, no setor de comércio, elas já equivalem a 53,4% do PIB, para a indústria 22,5% e no ramo de serviços, 36,3%. Em relação ao número de empresas, as MPE representaram em 2011, nas atividades de serviços e comércio, respectivamente 98% e 99% do total de empresas formalizadas (Figura 3) e em relação ao emprego, representaram 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% em comércio.

**Figura 3 - Análise do número de Pequenas e microempresas em relação às de médio e grande porte**



Fonte: RAIS/ TEM (2004). Elaboração Observatório das MPEs/ SEBRAE -SP

Segundo o SEBRAE (2011), a maior parte se encontra no setor de comércio, com 59%, em seguida vem a indústria com 20% e por último, serviços, com apenas 19%, conforme mostra a figura 4:

## 2.4 A HISTÓRIA DA CIDADE DE ITATIBA

Itatiba, localizada no interior de São Paulo, foi fundada em 1786 após a colonização das 12 primeiras famílias, vindas na sua maioria das cidades de Atibaia e Bragança, dando início às primeiras atividades agrícolas.

A partir de então, em função da qualidade das terras, o número de famílias aumentava exponencialmente e em 1792, por exemplo, já contava com 42 famílias. Com isso, os moradores acreditavam que Itatiba não deveria mais ser um Bairro, mas uma Freguesia. E assim, atendendo às vontades dos moradores, em 9 de dezembro de 1830 a comunidade foi elevada para a categoria de Freguesia, chamando Belém de Jundiá.

A cidade permaneceu subordinada a Jundiá por mais 27 anos, até que com a introdução do café essa relação começou a se modificar, até que os moradores em 1856 pleitearam a transformação em Vila, com a consequente autonomia política. O abaixo-assinado foi encaminhado e foi aprovado na forma da Lei nº 553 de 20 de fevereiro de 1857.

Em 1876 a Vila foi promovida a cidade e em 1877 começou a se chamar Itatiba, cujo nome, em Tupi, significa “Muita Pedra” e hoje em dia, por ser uma cidade criada em volta de colinas e uma beleza natural única, recebeu o codinome de “Princesa da Colina”.

Durante este período, o café exercia forte poder sobre a economia. Após a crise de 1929, a produção sofreu fortes impactos e Itatiba passou a adotar um perfil mais industrial, iniciando-se assim a instalação das primeiras indústrias do ramo têxtil, de calçados, de fósforos e posteriormente, móveis.

Atualmente, Itatiba conta com comércio de diversos setores, no entanto, nunca abandonou a forte vocação agrícola, destacando-se na produção de caqui e vagem, além de ser muito conhecida como a Capital Brasileira do Móvel Colonial, e possuir forte potencial turístico. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Itatiba contava em 2014 com 111.620 habitantes.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos de pesquisa, utilizou-se como base para a realização deste artigo a monografia realizada no ano de 2013 por Medeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (MEDEIROS, 2013), cujo estudo é pautado na avaliação do retorno sobre o investimento em Marketing, comunicação e publicidade de empresas do ramo têxtil no Rio



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIÓ DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Grande do Sul. A partir deste estudo, observa-se inicialmente haver poucos trabalhos que tratam especificamente do tema, sendo um dos resultados importantes da presente pesquisa a comparação dos resultados das empresas de Itatiba frente aos dados apresentados das empresas gaúchas do mesmo ramo.

### 3.1 INFORMAÇÕES COLETADAS

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada igualmente utilizada na Monografia citada, trazendo algumas pequenas modificações. Este tipo de entrevista escolhido permite que o entrevistado fique mais à vontade para responder às perguntas. Além disso, possibilita ao entrevistador explicar ou formular novas perguntas no decorrer da conversa, evitando-se assim qualquer viés e proporcionando maior compreensão no assunto (FLICK, 2007).

Em termos de amostragem, nossa escolha por uma amostra conveniência recaiu sobre empresas escolhidas aleatoriamente, dentro dos seguintes critérios: a empresa deve ser pequena ou micro, do ramo têxtil, e que esteja presente na cidade de Itatiba há pelo menos 10 anos. Naturalmente, uma consequência da escolha da amostra por conveniência é que ela não é probabilística, não sendo portanto possível fazer generalizações dos resultados encontrados.

Cinco empresas foram entrevistadas: Morena Rosa; Bruxinha; Zig; Fayola; Grupo Corcelli. Outros estabelecimentos foram abordados, mas entretanto declinaram participação na entrevista em função de indisponibilidade. Em outras situações, a pessoa envolvida com o Marketing não estava disponível. Algumas empresas solicitaram que a entrevista fosse enviada por e-mail, porém não foram incluídas no estudo, visto que não permitiam seguir o padrão de entrevista semiestruturada, uma vez que não haveria participação do entrevistador, descaracterizando a abordagem adotada.

Para efetuar as entrevistas, foi utilizado o roteiro abaixo, que visa organizar as perguntas de acordo com cada tema abordado e assim alcançar o objetivo pretendido (MANZINI, 2003). Diferentemente da Monografia citada, que optou pelo contato telefônico, no presente trabalho todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, em razão da pequena quantidade, da facilidade de deslocamento, e da maior credibilidade para ambos os lados (entrevistador e entrevistado).

As entrevistas duraram em média entre 15 e 20 minutos. Todas as respostas foram imediatamente transcritas no momento em que o entrevistado respondia, evitando qualquer falha de comunicação que pudesse interferir no resultado final do trabalho.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados abaixo apresentados seguem os cinco temas abordados durante as entrevistas; na primeira parte serão apresentados os resultados pertinentes ao primeiro item da entrevista, incluindo o conceito de Marketing, possibilitando uma análise ampla do significado. Na segunda parte, oferecemos ao leitor uma apresentação do perfil do entrevistador (formação, tempo de empresa e cargo). Na terceira parte, será mostrada o envolvimento do entrevistado em relação às ações de Marketing da empresa, e o entendimento do modo com que cada estabelecimento avalia o investimento de Marketing. Já na quarta parte será apresentada a opinião dos entrevistados em relação à importância da avaliação do investimento realizados com o Marketing. Por fim, a última parte, trata da operacionalização da avaliação em Marketing, trazendo dados sobre a estrutura de Marketing, bem como existência de históricos e programas específicos.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIÓ DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A análise foi realizada observando-se o conjunto das respostas, a fim de obter resultados confiáveis e atingir conclusões relevantes do trabalho, permitindo enriquecer a visão das questões estudadas no âmbito de pesquisa na perspectiva dos diferentes stakeholders.

#### 4.1 PERGUNTAS PRÉVIAS

Ao entrar na loja ZIG, Morena Rosa e Fayola, nota-se que não haviam outros funcionários; a única pessoa que estava no balcão era o próprio proprietário, característica muito comum em micro e pequenas empresas (SCHELL, 1995). Deste modo, nessas três lojas, certamente, há uma preponderância das respostas, já que o proprietário é o único responsável pela comunicação da empresa.

Por outro lado, no Grupo Corcelli e Bruxinha, por se tratar de um estabelecimento um pouco mais organizado, o entrevistado não era o proprietário, mas sim o Gerente de Marketing, cuja função é auxiliar o proprietário nos assuntos relacionados ao Marketing. Por conta disso, puderam responder ao questionário sem dificuldade. Comparando com o trabalho de Medeiros (2013), por não se tratar de uma pesquisa com micro e pequenas empresas, as pessoas entrevistadas eram gerentes -- diferentemente do presente trabalho.

Em relação ao conceito de Marketing, notou-se grande facilidade e rapidez nas respostas. Na loja Fayola, por exemplo, a entrevistada respondeu:

Marketing é o veículo que serve para a loja poder conversar com o cliente , ou seja, ajuda a levar o potencial da loja/ produtos aos clientes.

As respostas das lojas Morena Rosa, Bruxinha e ZIG foram semelhantes e, basicamente, tratam do Marketing enquanto divulgação do produto e da marca, além de servir para que a empresa fique sempre em evidência. Neste caso, podemos notar a facilidade com que os entrevistados vêm o Marketing -- um meio de chegar ao cliente que resulta em lucro, esquecendo muitas vezes do caráter estratégico e de planejamento da empresa.

Como bem lembram Lupetti (2002; 2009) e Kotler (1998; 2000), muitas vezes o objetivo do Marketing é visto erroneamente como apenas vender o produto. Estes autores defendem que esta não é necessariamente a única forma de ver o Marketing, pois por mais que um dos seus objetivos pode ser a venda, existem outros objetivos, como por exemplo a divulgação da marca.

O Grupo Corcelli, por sua vez, foi o que se aproximou mais de um conceito mais moderno do Marketing, pois explicou que além da popularização da marca e produtos, possui grande importância para o estudo do mercado, ou seja, possui caráter estratégico. Conforme afirmação do entrevistado,

É uma forma de potencializar seus resultados (não necessariamente lucro) através da divulgação ou popularização do seu negócio e/ ou marca, além de ser importante para o conhecimento do mercado.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos profissionais responsáveis pelas atividades de Marketing desta entrevista foi convergente, conforme pode ser observado no quadro 4:



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPOSIUM DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



#### Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados

Nome da Empresa	Cargo	Tempo de Empresa (anos)	Formação
Bruxinha	Gerente de Marketing	10	Graduação em Administração - Em andamento
Fayola	Proprietário	13	Graduação em Administração - Em andamento
Grupo Corcelli	Gerente de Marketing	11	Curso de Marketing - Em andamento
Morena Rosa	Proprietário	20	Graduação em Administração e Moda - Concluída
Zig	Proprietário	14	Graduação em Fisioterapia - Concluída

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas transcrições das entrevistas.

Analisando o perfil dos entrevistados, pode-se notar que em todos os casos a pessoa entrevistada possui formação na área. Apenas uma entrevistada não possui curso na área, mas tem formação superior.

Desta forma, pode-se concluir que o perfil dos entrevistados é adequado para a realização das ações, já que possuem algum tipo de conhecimento na área, seja por curso, ou pela experiência prática de gestão da empresa.

Em comparação, no trabalho de Medeiros (2013) de cinco entrevistados apenas dois possuem formação superior e pós graduação, um entrevistado possui ensino médio, e o último não informou, permitindo para a autora concluir que:

As empresas que demonstraram maior preocupação e avanço quanto à avaliação dos resultados de suas atividades são aquelas que possuem profissionais com formação mais avançada (MEDEIROS, 2013, p. 64).

A despeito da possibilidade de corroborar esta afirmação, ao longo do presente trabalho buscou-se validar a percepção por parte dos entrevistados a respeito da importância da avaliação dos resultados de Marketing.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DE MARKETING

O objetivo da primeira pergunta nesse item era determinar se o entrevistado tinha relação com as atividades de Marketing da empresa, o que possibilitou o entendimento das atividades relacionadas ao Marketing e da consequente avaliação, uma que na situação de um alto grau de envolvimento o entrevistado responderá o questionário com maior conhecimento de causa.

O resultado desta pergunta foi unânime, já que todas as respostas foram positivas. Com isso, observa-se que nas micro e pequenas empresas estudadas, dificilmente haverá mais do que alguns funcionários. Por mais que o proprietário faça tudo em relação ao Marketing, dificilmente delegará para um funcionário. De fato, muitos dizem que preferem ter total responsabilidade em relação ao Marketing da empresa, como ilustra o seguinte comentário da loja Zig: “Eu sou a única responsável. Até tenho outra funcionária, mas não gosto de passar esse tipo de assunto para ela”.

A pergunta seguinte avalia o tipo de retorno que as ações realizadas pelo setor de Marketing dão para a empresa. Nesta pergunta, podemos notar grande divergência de respostas. No caso da loja Fayola, por exemplo, a entrevistada deu como exemplo as promoções realizadas pela loja e disse que a avaliação se dá pelo aumento de vendas após a divulgação da promoção. No caso da loja Morena Rosa, a dona disse que efetuou um anúncio no Jornal da cidade e após a publicação, não notou nenhum tipo de aumento de vendas ou



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



interesse pelo produto. O grupo Corcelli também relatou que em qualquer ação de Marketing o investimento é levada pra frente apenas quando é notado aumento de vendas.

Com estes três exemplos, podemos notar que na visão dos entrevistados a avaliação se dá pelo resultado (em termos de vendas) das ações realizadas. No entanto, não há nenhum tipo de instrumento para mensurar o resultado, o que levaria ao questionamento em relação aos investimentos feitos.

De maneira análoga a Medeiros (2013), os exemplos mais citados são aqueles relacionados ao desempenho de vendas. Além disso, é possível notar a atribuição de Vendas e de Marketing. Posto de outra forma, levando-se em conta a avaliação do composto de Marketing, observa-se que os entrevistados atribuem maior importância e preocupação com a promoção e o preço.

Por outro lado, na entrevista com a loja Zig, a entrevistada relatou que sua principal ação de Marketing é a publicidade em redes sociais e então, a avaliação é realizada conforme o número de curtidas e o número de pessoas que conhecem a marca.

Descobri que melhor que qualquer publicidade em revista, ou jornal é a minha página no Facebook, pois lá eu consigo medir a quantidade de pessoas que conhecem a minha marca e meus produtos.

Complementando a resposta acima, a entrevistada da loja Bruxinha também mostrou grande interesse nas redes sociais, no entanto utiliza outros meios, como fichas e questionários para saber como que o cliente conheceu a loja.

Nós utilizamos questionários já prontos para saber como o cliente nos conheceu, mas não é sempre que conseguimos aplicá-los, mas a balconista é instruída a sempre perguntar para o cliente quando ele estiver pagando.

Neste caso, a loja dá maior importância para a sua imagem do que para a quantidade de vendas. De maneira análoga com Medeiros (2013), podemos notar respostas divergentes, visto que a maioria associa as ações de Marketing com o aumento de volume de vendas, e apenas alguns atribuem a outros fatores também importantes e realizados pelo Marketing.

Conclui-se portanto que os resultados obtidos possuem semelhança com os resultados encontrados por Medeiros (2013, p. 71), que afirma:

Na teoria, foi visto que vender faz parte, mas que não é o único fim dessas atividades. Percebe-se que as empresas pouco se preocupam em avaliar outros tipos de objetivos, e quando o fazem (como no caso de avaliação de preferência ou lembrança de marca), é de modo muito generalista, pouco podendo avaliar de fato atividades mais pontuais.

#### 4.4 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM MARKETING

Durante essa parte da entrevista, foi possível observar que todas as empresas concordaram com a importância de avaliar o investimento realizado com o Marketing, sendo a principal justificativa o fato de que ao avaliar, conseguimos saber se o investimento está dando resultado, possibilitando a adoção de ações corretivas.

Para a loja Fayola, tem-se:

É bem importante, por que assim consigo saber se o investimento foi válido.

A loja Bruxinha, Zig e Morena Rosa também concordam com a resposta da loja Fayola.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPOSIÓ DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Analogamente aos resultados de Medeiros bem como de Yanaze (2010), acredita-se que o processo de avaliação não deve se resumir apenas no ato de fiscalizar e controlar as ações. Na mesma linha, Kotler (2010) postula que a avaliação deve servir como ferramenta para correção e prevenção, reduzindo os investimentos das atividades que mostrem desempenho baixo e valorizando aquelas que se destacam positivamente. Conforme podemos notar na resposta do entrevistado do Grupo Corcelli:

Eu acho importante avaliar cada atividade, por que temos baixo caixa para as ações publicitárias e se eu soubesse aquela que me dá mais retorno, com certeza facilitaria tudo. Acontece que o volume de trabalho diário é muito grande e não temos tempo para ficar avaliando cada ação que fazemos.

Os funcionários das pequenas e micro empresas, por possuírem pouca quantidade de colaboradores, demandam muito trabalho e existe dificuldade em avaliar as atividades nas quais o Marketing está envolvido. Seja como for, é necessário não apenas avaliar as ações de Marketing, mas também instituir graus de importância às suas ações e avaliar apenas aquelas que mais contribuem para o desempenho empresarial (COLLEY, 1976). Dessa forma, as empresas conseguirão obter melhores resultados e buscar a melhoria contínua.

Esta visão também foi corroborada por Medeiros (2013, p. 72), que justifica que:

Os altos investimentos em Marketing, comunicação e publicidade faz com que os profissionais envolvidos nessas tarefas tenham cada vez mais necessidades de justificar seus investimentos para a empresa, seja para superiores ou para outros departamentos.

Portanto, analisando os resultados de ambos estudos, podemos entender que por mais que todas as empresas entrevistadas julguem ser de extrema importância a avaliação das atividades do Marketing, ainda existe grande dificuldade em iniciar este processo de avaliação, seja por falta de conhecimento, tempo ou interesse.

#### 4.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO EM MARKETING

Este item tem como principal objetivo demonstrar, a partir dos resultados obtidos, a estrutura para avaliação das ações, por exemplo, mostrando a maneira com que essas avaliações são realizadas, as ferramentas utilizadas e também saber se as empresas mantêm histórico dessas avaliações.

Como visto na primeira pergunta do questionário, muitas entrevistas ocorreram com o próprio dono da loja ou o único funcionário, como ocorrido no caso das lojas da Morena Rosa, Zig e Fayola.

Já nas lojas do Grupo Corcelli e Bruxinha, por possuírem maior número de funcionários, existe uma pessoa que trata exclusivamente dos assuntos publicitários da loja, chamado de Gerente de Marketing. Nestes casos, nota-se a departamentalização e os próprios funcionários da área acreditam que isso é muito bom para a empresa. Alguns acreditam que deveriam ter mais funcionários, conforme discurso da loja Bruxinha:

Aqui na loja só eu tomo conta dos assuntos de Marketing, mas acho que se tivesse pelo menos mais uma pessoa ficaria mais fácil de trabalhar. Gosto de que cada um tenha sua função (departamento), assim fica mais organizado.

Assim como notado por Medeiros em sua Monografia, no geral, as empresas possuem operacionalização da avaliação pouco organizada se comparadas às possibilidades sugeridas na teoria. No entanto, analisando os dados obtidos na entrevista deste trabalho observa-se pouco interesse ou desnecessidade de ter uma pessoa exclusiva para assuntos relacionados ao Marketing. Isso, pois diferente da Monografia, as lojas estudadas neste trabalho são micro e



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPOSIÓ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



pequenas empresas e , normalmente, o proprietário possui total controle e responsabilidade de todas áreas : comercial, Marketing, financeiro, entre outros.

Em relação aos sistemas / programas utilizados para a avaliação e históricos das mesmas, houve dificuldade de resposta na maioria das entrevistas. Essa dificuldade exprime a grande falta de conhecimento na área, conforme pode ser visto no discurso da loja Morena Rosa: “não uso nenhum sistema, nem sabia que existia”. Esse argumento pôde ser observado em três dos cinco entrevistados.

A loja Bruxinha utiliza questionários como meio para avaliação e conseqüentemente, mantém históricos de todos desde a implementação desta ferramenta. Já para a Fayola, podemos notar a importância que a mesma dá para o seu fluxo de vendas, pois a mesma respondeu:

Sempre acompanho as vendas pelo livro caixa, é um jeito de saber se estou indo bem no meu negócio e assim tenho registro de todos os anos anteriores.

A partir dessa resposta é visível a falta de conhecimento sobre a avaliação das ações relacionadas ao Marketing, já que este tipo de ferramenta avalia apenas os benefícios em termos de resultados em vendas/lucro e não, por exemplo, os impactos de alguma ação perante a sua imagem – característica muito comum , também notado em Medeiros (2013).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a realização deste estudo, pode-se notar uma grande escassez de teorias, estudos e trabalhos na área que, no início, dificultou a sua evolução. Ao mesmo tempo, a escolha do assunto se deu exatamente por ser um tema pouco estudado em meios acadêmicos, portanto, podendo contribuir positivamente para o conhecimento na área.

Em segundo lugar, houve também dificuldade em conseguir entrevistar as pessoas relacionadas com o Marketing dos estabelecimentos, que muitas vezes não se encontravam presentes, ou que recusaram participação por falta de interesse ou tempo. As cinco lojas que participaram das entrevistas contribuíram positivamente para o resultado do estudo, pois dispuseram do tempo suficiente para que todas as questões fossem desenvolvidas de maneira clara e esclarecedora.

Deste modo, os resultados apresentados neste trabalho em conjunto com os resultados de Medeiros (2013) confirmam que a avaliação de Marketing ainda é pouco utilizada em pequenas e micro empresas do ramo têxtil, visto que os estabelecimentos não utilizam métodos de avaliação. Também foi possível observar a falta de conhecimento sobre o leque de atividades instruídas pelo Marketing, ou sobre a existência de programas para este fim.

Neste caso, muitas vezes, acabam associando as ações de Marketing com a quantidade de vendas, indo em desconformidade com os postulamentos de Kotler (1998), no qual diz que as vendas fazem parte do Marketing, mas não são seu único fim. Isto também se deve aos estudos limitados e a conhecimento empresarial do assunto nas pequenas e micro empresas, de modo a gerar mais interesse em relação ao tema.

No entanto, por mais que a maioria das empresas entrevistadas não possuam um mecanismo para essa avaliação, é importante ressaltar a unanimidade dos resultados positivos das empresas gaúchas e itatibenses quando foi perguntado sobre a importância da existência desse tipo de avaliação.

Por outro lado, deve-se atentar ao fato de que em todos os estabelecimentos inexistente uma estrutura formal e departamentalizada de funções, fazendo com que a iniciativa de avaliação seja ineficiente, uma vez que o funcionário/ proprietário desempenha distintas



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIÓ DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



atividades, não havendo tempo para mensurar resultados das ações de Marketing. No entanto, como se demonstrou neste artigo, muitas vezes, o programa de avaliação das ações de Marketing pode contribuir para a otimização de tempo e resultados. Isto é especialmente verdadeiro no caso de micro e pequenas empresas, através da manutenção de registros históricos para possíveis correções ou melhorias. Quanto mais longa for a série histórica, tanto menor será a probabilidade de erro, e tanto maior a possibilidade de identificar as ações que obtém mais sucesso (KOTLER, 1998; YANAZE, 2010).

O ponto principal e enriquecedor que se alcança a partir desta análise é a confirmação do que alega Kotler e Keller (2006), que acreditam que os resultados apresentados por comunicadores dificilmente convencem que o Marketing é um investimento e não um gasto. Na visão de Lupetti (2002, p. 68):

O Marketing é julgado como um gasto quando deveria ser considerado como um investimento, que trará retorno não só em termos financeiros, mas também em credibilidade de marca e imagem no mercado.

Esta visão decorre do fato de que é preciso realizar uma avaliação menos generalista e mais minuciosa de ações específicas.

De certa forma, apesar do grande grau de importância que todos os entrevistados vêm em relação à avaliação do Marketing, a subjetividade das avaliações realizadas acabam produzindo uma visão equivocada de que o Marketing é um gasto, e não um investimento.

Os estabelecimentos entrevistados já estão consolidadas no mercado Itatibense no mínimo há dez anos; a escolha do local, a divulgação da marca e dos produtos, e as estratégias de mercado dos estabelecimentos estudados foram sem dúvidas resultados de investimentos de Marketing que produziram excelentes resultados, gerando satisfação dos clientes e funcionários, reforçando o ponto de que o Marketing não é apenas a venda do produto, mas sim um conjunto de estratégias que ajudam a organização a chegar nos objetivos almejados.

## 6. REFERÊNCIAS

**BRASIL.** Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 07 mar. 2015.

**COBRA, M.** Administração de Marketing no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. Marketing Básico. São Paulo: Atlas, 1987.

**COLLEY, R. H. Dagmar** – sistema de definição de objetivos publicitários para medir a eficiência da propaganda. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

**GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S.** Pequena Empresa no Brasil. São Paulo: Edusp, 1995.

**IBGE.** Itatiba. Disponível em:  
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=352340>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em: 07 mar. 2015.

**KEYNES, M.** A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

**KOTLER, P.** Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000a.

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: análise, planejamento, controle e implementação. São Paulo: Atlas, 1998.

**KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

**LUPETTI, M.** Gestão Estratégica de Comunicação Mercadológica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPOSIÓ DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



\_\_\_\_\_. Planejamento de comunicação. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.

**MANZINI, E. J.** Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003. p. 11-25.

**MCCARTHY, E. J.** Marketing básico. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

**MEDEIROS, K. P.** Avaliação do retorno sobre investimento (ROI) em Marketing, comunicação e publicidade: um estudo de evidências empíricas em empresas gaúchas. 2013. 85p. Monografia (Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em : <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77187/000895643.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

**OLIVEIRA, D. de P. R. de.** Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**PORTAL ADMINISTRAÇÃO.** Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 02 abri. 2015.

**PORTER, M.** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**PREFEITURA DE ITATIBA.** Disponível em: <<http://www.itatiba.sp.gov.br/Sobre-Itatiba/historia.html>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

**RICHERS, R.** O que é o Marketing. São Paulo: Brasiliense, 1981.

**SCHELL, J.** Guia para Gerenciar Pequenas empresas: como fazer a transição para uma Gestão Empreendedora. Rio De Janeiro: Campus, 1995.

**SEBRAE.** Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/onde\\_mpes\\_brasil.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília, jul. 2014. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 08 mar. 2015.

**VASCONCELLOS, M. A. S; GARCIA, M. E.** Fundamentos de economia. São Paulo: Saraiva, 2004. Cap. X.

**YANAZE, M.** ROI em Comunicação: avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão, 2010.