



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



MAÍRA CAROLINE MORO ROSALES

MIX DE MARKETING: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE CALÇADOS

Limeira 2014



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



MAÍRA CAROLINE MORO ROSALES

MIX DE MARKETING: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE CALÇADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos

Limeira 2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA *PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN* DA
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

R71m	<p>Rosales, Maíra Caroline Moro</p> <p>Mix de Marketing: uma análise em uma empresa familiar do ramo de calçados / Maíra Caroline Moro Rosales. - Limeira, SP: [s.n.], 2014. 44 f.</p> <p>Orientador: André Luiz Sica de Campos. Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.</p> <p>1. Estoques. 2. Vendas - Promoção. 3. Empresas – Estudo de casos. 4. Fornecedores. I. Campos, André Luiz Sica de. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.</p>
------	---

Título em inglês: Marketing Mix: an analysis in a family business in the footwear sector.

Keywords: - Stocks;

- Sales - Promotion;

- Companies - Case studies;

- Suppliers.

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas.

Banca Examinadora: Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos.

Data da defesa: 18/12/2014.

Este trabalho é dedicado aos meus pais Adilson e Marizilda, que, com muito carinho, amor e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em todos os momentos de nossa vida, sempre precisamos de pessoas que nos orientem, apoiem e nos mostrem o caminho a seguir. É impossível depois de tantos anos não reconhecer a importância dessas pessoas em nossas vidas na realização de um sonho. Este trabalho só foi possível graças à contribuição de uma série de pessoas, as quais eu gostaria de expressar os meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço em especial a Deus, por estar comigo em todos os momentos de minha vida, pois mesmo quando eu fraquejei Ele me deu forças para continuar.

A minha mãe, exemplo de mulher e de mãe dedicada, sempre carinhosa, paciente e atenciosa. Obrigada mamãe por estar sempre ao meu lado. Obrigada por ser a mãe que é. Sem você eu não seria nada.

Ao meu pai, meu herói, exemplo de homem e de caráter. Homem em que me espelho. Papai, obrigada por todo apoio, ajuda e companheirismo que demonstra sempre que preciso. Você é o meu orgulho.

Ao meu irmão, que por mais difícil que fossem as circunstâncias sempre foi paciente e amoroso comigo. Meu confidente, meu amigo, meu tudo. Obrigada por todos os momentos bons que vivemos.

A meus avós paternos e maternos, exemplos de amor e honestidade, figuras de grande importância em minha formação e de quem eu me orgulho muito. Em especial, agradeço ao meu avô Jerônimo Rosales, por toda contribuição, pois foi ele quem me deu todas as bagagens para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos pessoais, da universidade e do trabalho pelo companheirismo e por serem sempre um espelho e fontes de estímulo.

Ao meu orientador, André Campos, um exemplo de profissionalismo. Obrigada pela paciência, compreensão, apoio e confiança depositados durante a realização deste trabalho.

Aos meus mestres e professores, de todos os níveis educacionais que contribuíram para minha formação e foram fundamentais para que eu pudesse alcançar mais essa conquista.

À empresa alvo deste estudo, representada por seus sócios e colaboradores pela efetiva participação e auxílio para realização deste trabalho, sem os quais não seria possível concluí-lo.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos aqueles que não se encontram contemplados anteriormente, mas que também colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho ou que acreditaram em mim, o meu muito obrigada.

.

“O homem não teria alcançado o possível, se inúmeras vezes não tivesse tentado atingir o impossível.”

Max Weber

ROSALES, Maíra. Mix de Marketing: uma análise em uma empresa familiar do ramo de calçados. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

RESUMO

Com o mercado cada vez mais aberto e competitivo, as empresas de grande, médio e pequeno porte, compreendem a necessidade de se adaptarem continuamente para obtenção do sucesso. A necessidade de um conhecimento profundo do mercado em que se atua transformou-se em fator crucial para a manutenção da competitividade. É nesta realidade de mercado, que o setor varejista de calçados compreendeu a relevância da análise e desenvolvimento de um plano de marketing, apoiado nos quatro elementos básicos de estratégia de marketing: preço, praça, produto e promoção. Desta forma, o trabalho tem por objetivo estudar a situação atual do plano de marketing empregado por uma empresa familiar-varejista de pequeno porte, por meio da observação crítica do local e análise dos elementos do mix de marketing. Dentre várias observações feitas ao longo do desenvolvimento do trabalho, concluiu-se que o composto de marketing demonstra ser relevante para os objetivos que a organização pretende atingir com a mesma.

Palavras Chave: Estoques, Vendas - Promoção, Empresas - Estudo de casos, Fornecedores.

ROSALES, Maíra. Marketing Mix: an analysis in a family business in the footwear sector. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

ABSTRACT

With the increasingly open and competitive market, large, medium and small companies understand the must to adapt their strategies to fulfill people's needs, and consequently, to achieve success. The need for a thoughtful knowledge of the market in which they operate has become a crucial factor to maintain competitiveness among them. It is in this market reality that the retail sector of footwear understood the relevance of the analysis and development of a marketing plan supported by four basic elements of marketing strategy: price, place, product and promotion. Therefore, this work aims to study the current situation of the marketing plan used by a small family - retailer, through critical observation of the place and analysis of marketing mixed elements. Among several observations made during the development of the work, it was concluded that the marketing mix proves to be relevant to the objectives that the organization wants to achieve with the same.

Keywords: Stocks, Sales - Promotion, Companies - Case studies, Suppliers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Representatividade dos segmentos do varejo	06
Figura 2 Conceitos centrais de marketing	14
Figura 3 Modelo simplificado do processo de marketing.....	14
Figura 4 Os 4Ps do mix de marketing	16
Figura 5 Anúncio em revista.....	32
Figura 6 Calendário personalizado.....	32
Figura 7 Perfil Facebook	33
Figura 8 Materiais de <i>merchandising</i>	34
Figura 9 Fornecedores da São João Calçados por principais polos produtores	37
Figura 10 Fornecedores da São João Calçados por estado	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Perfis das lojas de calçados	07
Tabela 2 <i>Markup</i> médio do varejo de calçados	08
Tabela 3 Estoque no varejo de calçados	09
Tabela 4 Giro no varejo de calçados	10
Tabela 5 Seleção do objetivo da determinação de preços	18
Tabela 6 Comparação entre marketing 1.0, 2.0 e 3.0.	20
Tabela 7 Seleção de um método de determinação de preços.	23
Tabela 8 <i>Markup</i> principais marcas por linha de produto da São João Calçados.	24
Tabela 9 <i>Markup</i> médio São João Calçados por linha de produto.	25
Tabela 10 Abrangência do mix de produto São João Calçados por categoria.	27
Tabela 11 Principais polos calçadistas no Brasil.	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	01
1.1	Definição do problema	01
1.2	Objetivos	02
1.3	Justificativa.....	02
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	03
2.1	O Setor calçadista e a história da empresa.....	03
2.1.1	O Setor calçadista brasileiro	03
2.1.2	O varejo de calçados no Brasil.....	05
2.1.3	A história da empresa	10
2.1.3.1	Missão.....	12
2.1.3.2	Visão	12
2.1.3.3	Valores.....	12
2.2	Contextualização de marketing	12
2.2.1	Marketing	12
2.2.2	Mix de marketing.....	15
2.2.2.1	Produto	16
2.2.2.2	Preço.....	16
2.2.2.3	Praça (distribuição)	18
2.2.2.4	Promoção.....	19
3	METODOLOGIA.....	21
3.1	Definição de pesquisa	21
3.2	Amostra.....	21
3.3	Dados.....	22
4	O MIX DE MARKETING DA EMPRESA SÃO JOÃO CALÇADOS	22
4.1	Preço.....	22
4.2	Produto.....	26
4.3	Promoção.....	31
4.4	Praça (distribuição)	34
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema

As empresas, desde a sua criação, estão sujeitas as condições inconstantes do mercado, necessitando adaptar-se continuamente para obter sucesso. Estas precisam analisar criteriosamente o seu ambiente mercadológico, atualizando e revendo seus conhecimentos e estratégias, atentando-se às mudanças e novas oportunidades que surgem no mercado. Com o aumento da concorrência, as organizações precisam estar preparadas para enfrentar este ambiente de mudanças cada vez mais competitivo, necessitando se renovar constantemente para melhor atender a procura e os novos desejos dos consumidores. Pois a inovação é de extrema importância para a manutenção da lucratividade organizacional.

A organização a ser estudada neste trabalho está localizada na cidade de Itacemópolis-SP e uma filial na cidade de Cordeirópolis-SP. Empresa familiar-varejista de pequeno porte, tradicional no segmento de calçados há mais de 50 anos. Também atuante no segmento de artigos esportivos, bolsas e acessórios.

Com a concorrência cada vez mais acirrada, a necessidade de um conhecimento profundo do mercado em que se atua, transformou-se em fator crucial para a manutenção da competitividade. É nesta realidade de mercado, que o setor varejista de calçados compreendeu a relevância da análise e desenvolvimento de um plano de marketing, apoiado nos quatro elementos básicos de estratégia de marketing: preço, praça, produto e promoção. Estes elementos básicos são as definições fundamentais que uma empresa deve fazer para atingir determinado público-alvo, visando aumentar seu nível de competitividade não apenas frente aqueles seus rivais “próximos”, mas aos novos concorrentes potenciais.

Empresa tradicional e consolidada no mercado local, a São João Calçados compreende a necessidade de um planejamento de marketing, pois com o desenvolvimento da cidade, novas empresas do segmento de calçados se instalaram no município, conseqüentemente, reduzindo a sua parcela de mercado.

O intuito da organização em acompanhar este processo de análise e desenvolvimento de um plano de marketing apresenta os mais diversos motivos:

facilidade e agilidade ao acesso de informações; facilidade na comunicação entre colaboradores e proprietários; acompanhamento da sua participação de mercado frente seus concorrentes; atração e retenção de vantagens competitivas; e, principalmente, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos (KOTLER e KELLER, 2006).

1.2 Objetivos

O objetivo geral do projeto é estudar a situação atual do plano de marketing adotada pela empresa São João Calçados, por meio de uma observação crítica do local e análise das ferramentas do “mix de marketing” utilizadas pela organização.

O objetivo específico é definir, a partir dos resultados deste estudo, indicadores de desempenho e mensurar a utilização dos compostos de marketing dentro da empresa, obtendo uma análise de resultados que serão utilizados como base para elaboração de algumas propostas de melhoria.

1.3 Justificativa

A oportunidade para se realizar este trabalho fundamenta-se no fato de ser uma empresa familiar, tradicional e estruturada, alvo deste estudo de caso. Entretanto, a viabilidade de sua condução ocorreu por conta da disposição e abertura dos proprietários da empresa para a utilização dos dados que possibilitam a elaboração e desenvolvimento deste trabalho.

A importância deste estudo concerne o campo acadêmico, pois, embora existam vários estudos na área de “mix de marketing”, a análise e aplicação dos “4P’s” em empresas de pequeno porte ainda carece de estudos de caso de sucesso.

A análise aqui realizada também se torna de extrema importância para a empresa estudada, pois permite o acompanhamento da análise crítica da atual situação da organização, identificando os pontos positivos e negativos das

ferramentas do “mix de marketing” adotados pela São João Calçados, ajudando em possíveis melhorias. Com o trabalho já realizado, este se mostrará como uma interessante e eficaz fonte para consulta da empresa e planejamento de suas futuras ações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura deste trabalho foi realizada em duas partes.

A primeira parte (Seção 2.1) faz uma contextualização sobre o setor calçadista brasileiro e sobre a história da empresa estudada. A segunda parte (Seção 2.2) trata dos aspectos relacionados ao marketing, fazendo referência aos conceitos de marketing em si (marketing tradicional), 4P's (mix de marketing) e a evolução e eras do marketing.

2.1 O Setor calçadista e a história da empresa

Este tópico começa fazendo um breve histórico contextualizando o setor calçadista na economia brasileira, na seção 2.1.1. Na sequência, a seção 2.1.2 aborda o varejo de calçados no Brasil; na seção 2.1.3, a história da empresa São João Calçados, subdividindo-se em missão (2.1.3.1), visão (2.1.3.2) e valores (2.1.3.3) da organização.

2.1.1 O Setor calçadista brasileiro

As evidências mais prováveis da história do calçado indicam que ela começou a partir de 10.000 a.C (BOSSAN, 2007), final do período conhecido como Idade da Pedra Lascada ou Paleolítico. Conforme Copetti, pinturas rupestres desta época, foram encontradas em cavernas da Espanha e Sul da França, “[...] representando caçadores utilizando peles de animais envolvendo os pés, à guisa de sapatos, constituindo-se, aquelas peças, o primeiro tipo de calçado que se tem notícia.” (COPETTI, 1976, p. 19).

Porém, de acordo com o Sindicato da Indústria de Calçados de Igrejinha [s.d.], a indústria calçadista somente alavancou em meados do século XIX, com o advento da máquina de costura americana, de Walter Hunt, Elias Howe e

Isaac Merrit Singer. O uso destes maquinários não só acelerou o processo de produção como levou à confecção de calçados melhores a custos menores. Um fluxo incessante de máquinas sofisticadas revolucionou a indústria calçadista, de tal modo que, no início do século XX, ela já entrara na era da produção em massa.

De acordo com informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o maior crescimento da indústria de calçados no Brasil, se deu nos anos 60, quando começaram as exportações para os Estados Unidos e outros países em grande escala, concedendo ao Brasil um papel relevante na história mundial do calçado. Porém, segundo Rosa e Corrêa (2006), foi na década de 70 que o calçado passou a ter expressiva importância nas exportações brasileiras. De acordo com a Agência IN, em 2012, o país já ocupava o terceiro lugar no *ranking* mundial dos maiores produtores de couro e de calçados, com participação de 4,6%, ficando atrás, somente da China e da Índia, além de ser um dos países com maior destaque entre os fabricantes de itens manufaturados de couro.

A indústria calçadista mundial cresceu de forma significativa nos últimos anos. Em 2014, o setor obteve bons resultados. Estima-se que a produção nacional terá um crescimento: em volume de 3,6%; e 2,6% em consumo aparente (resultante da produção + importação - exportação). Os números fazem parte do estudo “Mercado Potencial de Calçados em Geral”, elaborado pelo IEMI Inteligência de Mercado¹.

No ano de 2012, o Brasil ocupava a quarta posição no ranking dos maiores consumidores globais. Preferência e hábito entre os consumidores brasileiros, a produção e a venda de “chinelos de dedos” contribuí para o bom desempenho do mercado calçadista nacional. O consumo por habitante brasileiro é de 4,1 pares/ano, 78% maior que a média mundial, que representa 2,3 pares anuais. (AGÊNCIA IN, 2014).

O maior polo de empresas calçadistas do Brasil está localizado no estado do Rio Grande do Sul, porém apesar desta concentração, as regiões Nordeste e Sudeste têm atraído gradualmente empresas do ramo.

¹ Pesquisa elaborada pelo IEMI e publicado por Nathalia Spaolonzi Chamon no site Consumidor RS.

2.1.2 O varejo de calçados no Brasil

Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvos e adotam estratégias semelhantes (CHIUSOLI e NOBRE, 2010). Para tanto, as empresas devem saber da existência de seus principais concorrentes, além de conhecer os pontos fortes e fracos de seus adversários, para que estes não possam superá-lo no mercado em que está atuando, mantendo-se, deste modo, competitiva.

O setor varejista no Brasil é amplo, diversificado e competitivo. De acordo com a Pesquisa Anual do Comércio², referente ao ano de 2006, existe 1,5 bilhão de empresas no Brasil. Destas empresas, 84% são do setor varejista.

Segundo Aki³ [s.d.], o varejo de calçados é um segmento que apresenta uma dinâmica muito especial, onde o poder de estoque (e variedade) é uma força competitiva e representa em torno de 1,5% do total de lojas de varejo.

O gráfico a seguir (figura 1), da Análise Setorial de Varejo realizada pela Deloitte (2009), apresenta dados sobre a representatividade dos segmentos de varejo em volume total de vendas. Analisando o gráfico, observamos que o varejo de tecidos, vestuário e calçados é relevante no mercado nacional, ocupando a quarta posição no ranking dos maiores volumes total de vendas.

² Pesquisa realizada pelo IBGE e publicado no site pela Deloitte

³ Augusto Aki, consultor de acesso a mercado SEBRAE nacional, para o artigo: "Acesso a mercado para lojas de calçados". (Fonte: [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/F00600BC679C27488325756E0068EC4B/\\$File/NT0003DE52.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/F00600BC679C27488325756E0068EC4B/$File/NT0003DE52.pdf))



Figura 1 – Representatividade dos segmentos do varejo

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em parceria com a Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (Ablac), a Couromoda⁴ realizou a pesquisa: Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados e Bolsas, com o objetivo de conhecer os hábitos de compra do varejo brasileiro. Realizada em outubro de 2012, a pesquisa envolveu 3.300 pontos de venda, contemplando 200 cidades de todos os estados do país. Os resultados deste estudo são ilustrados, conforme tabelas abaixo:

- **Perfis das lojas de calçados**

Participantes: 426 empresas de todos os estados e Distrito Federal com 3.331 pontos de venda.

⁴ Feira Internacional de Calçados, Artefatos de Couro e Acessórios de Moda. É a maior feira especializada da América Latina e a quarta maior do mundo. Importante evento para negócios e lançamento da moda no mercado de calçados e artigos de couro. A feira acontece na cidade de São Paulo.

Tabela 1 – Perfis das lojas de calçados

Distribuição geográfica pontos de venda	
Sudeste	41%
Sul	25%
Centro-Oeste	17%
Norte / Nordeste	17%
Total	100%

Tipos de Loja	
Mistas	75%
Femininas / Butiques	12%
Masculinas	6%
Bolsas	4%
Outras	3%
Total	100%

Quantidade de pontos de venda	
1 ponto	33%
2 a 5 pontos	41%
6 a 10 pontos	9%
11 a 20 pontos	9%
21 a 40 pontos	4%
Mais de 41 pontos	4%
Total	100%

Nível de faturamento mensal	
Menos de R\$ 200 mil	49%
R\$ 201 a R\$ 400 mil	23%
R\$ 401 a R\$ 600 mil	10%
R\$ 601 a R\$ 800 mil	5%
Acima de R\$ 800 mil	13%
Total	100%

Fonte: DIAS (2012).

Analisando a tabela 1, 41% das lojas participantes da pesquisa estão localizadas na região sudeste, 41% possuem de 2 a 5 pontos de vendas, 47% faturam menos de 200 mil/mês e 75% das lojas são do tipo “mista”, ou seja, comercializam produtos femininos, masculinos, infantis, bolsas e acessórios.

- **Markup médio do varejo de calçados**

Para melhor compreensão dos resultados referentes à tabela 2 do *markup* médio do varejo, importantes aspectos da pesquisa foram destacados. Segundo Dias (2012), as empresas que atuam com *markup*⁵ abaixo de 99% concentram-se entre as que faturam menos de R\$ 200 mil por mês. Atuam com um ponto de venda, estão localizadas em cidades pequenas no interior, com custos

⁵ *Markup* ou *Mark Up* é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda, baseado na ideia de *cost plus pricing* ou preço margem; que consiste basicamente em somar-se ao custo unitário do produto ou serviço uma margem de lucro para obter-se o preço de venda (Dicionário informal, 2014)

fixos e operacionais menores, e são enquadradas no “simples”, com menor carga de impostos.

Tabela 2 – Markup médio do varejo de calçados

<i>Markup: lojas participantes da pesquisa</i>			
Por linha de produto		Por região geográfica	
Femininos	111%	Sul	112%
Masculinos	110%	Sudeste	111%
Infantis	109%	Norte	110%
Tênis	105%	Nordeste	110%
Bolsas	114%	Centro-Oeste	107%
* Markup médio Brasil todas as lojas / todas as linhas: 111%			

<i>Markup: só de lojas especializadas</i>		<i>Markup: pelo número de pontos de venda</i>	
Infantis	115%	1 ponto	107%
Bolsas	115%	2 a 5 pontos	110%
Femininas	113%	6 a 20 pontos	117%
Masculinas	113%	21 a 40 pontos	120%
Tênis	105%	Mais de 40 pontos	122%
Materiais esportivos	100%		

Participação de empresas nos diferentes níveis de Markup declarados			
Linhas de produto	Com menos de 99% de Markup	Entre 100% e 119% de Markup	Com mais de 120% de Markup
Feminina	14%	59%	27%
Masculina	17%	63%	20%
Infantil	21%	60%	19%
Tênis	18%	65%	17%
Bolsas	12%	52%	36%

Fonte: DIAS (2012).

- **Estoque no varejo**

Segundo Dias (2012), pode-se projetar, pela primeira vez, as médias real dos estoques das lojas de calçados, um item de extrema importância para o quesito competitividade. De acordo com Dias (2012), giro mais rápido implica em loja

mais competitiva. Conforme os resultados da pesquisa o “valor de estoque geral do varejo brasileiro de calçados” corresponde a 110 dias de vendas.

Dias (2012) afirma que estoques menores significam custos de estoques e de giro mais baixos. Menor índice de formação de pontas, redução nos níveis de vendas com descontos nas promoções e liquidações e menores chances de erros em compras.

Tabela 3 – Estoque no varejo de calçados

Estoque médio em dias de venda: todas as lojas da pesquisa		
Linhas de produto	Estoque em dias de venda	
Feminina	111	
Masculina	106	
Infantil	106	
Tênis	109	
Bolsas	90	
Estoque médio em dias de venda: por tipo de loja		
Tipos de lojas Linhas de produto	Lojas Especializadas	Lojas Mistas
Feminina	99	112
Masculina	96	102
Infantil	117	102
Tênis	120	103
Bolsas	102	88

Fonte: DIAS (2012).

Os resultados da pesquisa apresentou uma relevante diferença entre duas situações bastante extremas: há lojas atuando com menos 90 dias e existem empresas atuando com mais de 150 dias de estoque (tabela 4).

Segundo Dias (2012), os estoques nas lojas vêm diminuindo com os anos, principalmente pela baixa reposição de modelos e pelas renovações contínuas, fatores que condizem com as exigências do mercado.

Deste modo, podemos afirmar que atuar com uma média menor que 90 dias de estoque sem perder vendas, está se tornando cada vez mais fundamental para o sucesso da organização.

- **Giro no varejo**

Tabela 4 – Giro no varejo de calçados

Resultado dos opostos em dias de estoque		
Linhas de produto	Com mais de 150 dias	Com menos de 90 dias
	% de Lojas	% de Lojas
Feminina	26	54
Masculina	19	59
Infantil	18	58
Tênis	21	59
Bolsas	12	76

Fonte: DIAS (2012).

Giro rápido alinhado com o potencial de vendas não se detém apenas ao aspecto financeiro do capital investido no estoque, pois estoques menores e bem controlados refletem na maior ou menor necessidade do *markup*. É necessário considerar que estoques de 150 dias estão abastecidos de produtos com giro lento ou até mesmo sem giro (COUROMODA, 2013).

2.1.3 A história da empresa

Tendo presente os principais objetivos deste trabalho, é oportuno realizarmos uma exposição da história da empresa a ser estudada, a fim de uma melhor compreensão dos objetivos a serem aplicados.

A partir de entrevista com um dos proprietários da empresa, a história da São João Calçados tem como precursor o Sr. Jerônimo Rosales. Nascido em 1935, na cidade de Itacemópolis-SP, filho de Antônio Rosales e Maria Cosenza. De humilde família descendente de espanhóis e italianos, Jerônimo trabalhava na lavoura durante o dia para auxiliar na renda da família. À noite, era

aprendiz de sapateiro. Nesta época, os calçados eram confeccionados em pequenas oficinas de conserto e produzidos conforme as medidas e modelos escolhidos pelo comprador.

Em 1954, Jerônimo foi contratado pelo Sr. João Barroca Filho para trabalhar na empresa de sua propriedade, a São João. Empresa de pequeno porte concentrada no conserto de sapatos. A convite do proprietário, o pai de Jerônimo, Sr. Antônio Rosales, torna-se sócio da empresa São João.

Em 1958, Jerônimo adquire a parte do Sr. João Barroca na empresa e a participação do seu pai foi dividida entre os cinco filhos: Osvaldo, Luís, Jerônimo, Maria Aparecida e Maria José. Em 1960, Jerônimo Rosales torna-se o único proprietário da São João Calçados. Nesta mesma época, a empresa passa por uma fase de industrialização, criando-se a indústria Calçados Rosales.

A Calçados Rosales era uma empresa de pequeno porte, mas com uma estrutura produtiva moderna e mecanizada ao compararmos com as demais indústrias calçadistas da época. Com 19 funcionários, a indústria de Calçados Rosales era especializada na confecção de sapatos, sandálias e chinelos masculinos. A produção atendia, aproximadamente, cinquenta cidades da região e do estado de São Paulo.

Em decorrência das dificuldades econômicas durante o Regime Militar e da escassez de mão-de-obra, a indústria de Calçados Rosales foi obrigada, em 1975, a encerrar suas atividades, permanecendo apenas a São João Calçados, especializada no varejo de calçados.

A crise econômica de 1991, desencadeada com o Plano Collor, foi o cenário de mais uma fase de dificuldade para a empresa. Superando a crise, a empresa passou a investir em reformas, construções e mudanças no layout da organização.

Com a aposentadoria do Sr. Jerônimo, no ano de 2000, a empresa passa a ser propriedade dos sócios: Helena Maria Rosales (esposa), Ana Maria e Adilson Rosales (filhos de Jerônimo). Em 2008, a empresa abriu sua primeira filial na cidade de Cordeirópolis-SP, mantendo suas atividades comerciais até a data de hoje. Com perspectivas de crescimento, em 2011 inaugura uma segunda filial na cidade de Limeira-SP. Porém, por imprevistos administrativos, com um ano de

funcionamento, foi necessário encerrar as atividades da segunda filial. Hoje, a empresa conta com quatorze colaboradores (nove na matriz e cinco na filial); com ótimas perspectivas de investimentos e com uma significativa atuação no mercado.

2.1.3.1 Missão

A missão da São João Calçados é oferecer calçados e acessórios de qualidade para cada perfil de consumidor, combinando preço justo com facilidade de pagamento e excelência no atendimento, que maximizam o bem-estar de seus clientes.

2.1.3.2 Visão

Ser uma empresa de referência no mercado onde atua, reconhecida pela excelência dos produtos e serviços oferecidos.

2.1.3.3 Valores

- ✓ Compromisso ético.
- ✓ Honestidade
- ✓ Transparência
- ✓ Qualidade
- ✓ Comprometimento

2.2 Contextualização de marketing

Este tópico define o conceito de marketing na Seção 2.2.1. Em seguida, define o mix de marketing na seção 2.2.2, subdividindo-se em produto (2.2.2.1), preço (2.2.2.2), praça (2.2.2.3) e promoção (2.2.2.4). E na sequência, a seção 2.2.3 contextualiza a evolução e as eras do marketing.

2.2.1 Marketing

Ao analisarmos a etimologia da palavra “marketing” já induzimos uma complexidade em sua definição. Segundo Cobra (1989, p.34), a palavra

“marketing” tem sua origem na expressão anglo-saxônica derivado do latim *mercari*, que significa comércio, ato de mercar, comercializar ou, ainda transacionar. A essência do marketing está no processo de troca. Muitas pessoas pensam em marketing apenas como vendas e propaganda, entretanto, segundo Kotler e Armstrong (2007), vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do marketing. Hoje, o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda - “mostrar e vender” -, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.04).

De acordo com Nickels e Wood (1999, p.05), “[...] marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. Existem várias teorias sobre a origem das práticas de marketing, pois desde que se realiza o comércio de mercadorias, o marketing, está envolvido de alguma forma. Entretanto, conforme afirmam Miranda e Arruda (2004), o assunto somente passou a ser estudado como ciência a partir do início do século XX. O significado do termo “marketing” vem evoluindo paralelamente ao desenvolvimento das técnicas do comércio de bens e serviços, até chegar ao entendimento geral que adquiriu na atualidade.

As empresas, por meio de suas estratégias, buscam alcançar as necessidades e os desejos dos clientes através do relacionamento com clientes e por meio das trocas de valores realizadas entre as partes. Desta forma, o marketing é definido, segundo Kotler (2009, p.27), como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Esta definição baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e ideias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais, conforme representa a imagem a seguir (figura 2).



Figura 2 – Conceitos centrais de marketing.

Fonte: KOTLER (2009).

O processo de marketing é o processo pelo qual a empresa cria valor para os clientes e constrói relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. Um modelo simplificado, apresentado por Kotler (2007, p.04), apresenta cinco principais passos e procura abordar as atividades previstas no processo de marketing, conforme representa a figura 3 abaixo:



Figura 3 – Modelo simplificado do processo de marketing.

Fonte: KOTLER e ARMSTRONG (2007, p.04).

A primeira etapa, segundo Kotler e Armstrong (2007), busca realizar uma pesquisa de mercado, com o objetivo de encontrar as demandas das necessidades e desejos dos clientes. Visando criar valor por meio destas demandas, oferecendo um diferencial que satisfaça o cliente. A segunda etapa trata-se da escolha do mercado que deseja atingir. A definição do público-alvo e os benefícios que serão a eles oferecidos são relevantes nesta etapa. A elaboração das estratégias de marketing nesta fase é um ponto importante e podem ser orientadas e focadas nos seguintes segmentos: produção, vendas, marketing e marketing societal. A terceira fase transformará a estratégia de marketing em ação, através de um programa de marketing que a organização deve desenvolver para implementar

as estratégias, baseado no mix de marketing (produto, preço, praça, promoção). A etapa mais importante é a quarta fase, na qual busca estabelecer relacionamento duradouro com o cliente, visando sua fidelização. Para que a quarta etapa aconteça, além da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), as empresas utilizam-se de ferramentas, que possibilitam o fortalecimento dessas relações. A quinta e última etapa, refere-se à conquista do cliente para vendas contínuas, construindo relacionamentos duradouros.

O principal objetivo dos quatro primeiros passos é a dedicação das empresas para entender o cliente, criar valor para o cliente e construir relacionamentos fortes e duradouros com o mesmo. No quinto passo, o objetivo está na captura de valor dos clientes por parte da empresa. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), as empresas ao criar valor para os clientes, estas, por sua vez, capturam valor dos clientes na forma de vendas, lucros e valor do cliente de longo prazo.

Por meio deste modelo simplificado, proposto por Kotler e Armstrong (2007), a empresa é capaz de definir sua estratégia de marketing, construindo um programa de marketing integrado, que comunique e proporcione aos clientes escolhidos o valor pretendido, através da ferramenta “4Ps”: produto, preço, praça e promoção.

2.2.2 Mix de marketing

Também denominado de “composto de marketing”, a obra *Basic Marketing*, de E. Jeromi McCarthy (1960), apresenta os “4Ps”, que são fundamentais que compõe o mix de Marketing: *product, price, place, promotion*. Traduzidos respectivamente para o português: produto, preço, praça e promoção. Esses componentes são essenciais para a organização atingir seus objetivos.

Primeiramente, para entregar sua proposição de valor, a empresa deve, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), criar uma oferta ao mercado (produto ou serviço) que satisfaça necessidades, depois decidir quanto cobrará pela oferta (preço) e como disponibilizará a oferta para os clientes-alvo (praça). E por fim, deve comunicar a oferta aos clientes-alvo e persuadi-los de seus méritos (promoção).

A maior parte das pequenas empresas possui um produto tangível ou intangível, o qual é ofertado ao mercado a um preço e procura atingir a praça através de alguma forma de promoção (BAKER, 2005).



Figura 4 – Os 4Ps do mix de marketing.

Fonte: KOTLER e KELLER (2006, p. 17).

2.2.2.1 Produto

O produto é a oferta apresentada pela organização ao mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade. O conceito de produto é amplo e não incluem apenas bens tangíveis, também serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias, etc. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Segundo Las Casas (2011), o produto é o objeto principal de comercialização.

Para Kotler e Armstrong:

O produto é um elemento-chave da oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa com a formulação de uma oferta que proporcione valor aos clientes-alvos. Essa oferta se torna a base sobre a qual a empresa constrói relacionamentos lucrativos com os clientes (ARMSTRONG e KOTLER, 2007, p. 200).

Desta forma, é no produto que a empresa focará a suas expectativas, procurando agregar valores, benefícios que sejam percebidos pelos clientes, a fim de aumentar a chance de aceitação de seu produto no mercado.

2.2.2.2 Preço

De acordo com Las Casas (2011), de todos os elementos do composto (produto, praça e promoção), o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita, todos os demais representam despesas. O preço é o componente mais flexível do mix. Os profissionais de marketing podem, segundo Ferrell e Hartline (2008), estimular ou restringir a demanda, através do ajuste de preços, além de construir e fortalecer o relacionamento com a empresa e seus produtos.

Boone e Kurtz (2009), afirmam que a determinação de preços deve apoiar a estratégia de marketing de um produto, realizar as metas financeiras de uma empresa e se ajustar às realidades do ambiente de mercado.

A seleção do preço final não é tão simples quanto parece. O nível de preços, segundo Parente (2010, p.162), afeta direta e rapidamente a atratividade da loja entre os consumidores e, conseqüentemente, seu volume de vendas. Deste modo, Kottler e Keller (2006) afirmam que a empresa deve, primeiramente, decidir onde deseja posicionar sua oferta ao mercado, para depois determinar seus preços. A organização precisa passar por uma etapa chamada “seleção do objetivo da determinação de preços”. Por meio da determinação de preços, a empresa pode perseguir um dos cinco objetivos principais, conforme tabela 5 abaixo:

Tabela 5 – Seleção do objetivo da determinação de preços.

Objetivos	Situação
Sobrevivência	Quando assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência ou por mudanças no desejo dos consumidores. As empresas utilizam este objetivo, desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos.
Maximização do lucro atual	As empresas estimulam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente.
Maximização da participação de mercado	Empresas acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros no longo prazo
Desnatação máximo do mercado	Empresas que lançam novas tecnologias no mercado preferem determinar preços elevados para destacarem-se no mercado.
Liderança na qualidade do produto	Uma empresa pode ter como objetivo ser a líder de mercado em qualidade de produto e para alcançar este objetivo lança produtos ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, gosto e status percebidos, com um preço elevado.

Fonte: Adaptado de KOTLER e KELLER (2006, p.434).

2.2.2.3 Praça (distribuição)

O elemento “praça” designa o caminho que o produto percorre desde a sua produção até o consumo. Kotler e Armstrong (2004, p.307) definem este elemento como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a maioria dos fabricantes utiliza intermediários para levar seus produtos ao mercado. Esses intermediários são conhecidos como canais de marketing e são responsáveis em disponibilizar produtos ou serviços ao consumidor final de acordo com a sua exigência (KOTLER; KELLER, 2006). Os canais de marketing são responsáveis pela distribuição física (transporte e armazenamento dos produtos) e também pela coleta e distribuição de informações relevantes, obtenção de financiamentos e assunção de riscos.

2.2.2.4 Promoção

A promoção é a variável do composto de marketing responsável pela comunicação persuasiva da oferta da empresa. Segundo Kotler (2003, p.30) “Promoção é a parte da comunicação que se compõe das mensagens destinadas a estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os”.

A comunicação deve ser realizada com clareza, para que todos a compreendam e que fixe as informações na memória dos clientes. “Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2005, p.48). Desde modo, podemos afirmar, que a maneira como o produto será divulgado pela empresa terá grande impacto na sua venda, pois dependendo de como a comunicação foi realizada implicará em satisfação ou insatisfação por parte do consumidor.

2.2.3 Evolução e as eras do marketing

No decorrer dos anos, o marketing evoluiu: de 1.0 para 3.0. A atual fase do marketing é denominada de “marketing colaborativo” (KOTLER, 2010).

No início, o marketing 1.0 tratava-se da “era do produto”, ou seja, o marketing era voltado apenas para o produto, para a produção em escala, no qual as mercadorias eram vendidas a preços baixos e havia grande número de compradores. O objetivo central desta fase era vender esse produto para um mercado de massa. Entretanto, com as transformações nas relações de consumo, a oferta tornou-se maior do que a demanda, e vender passou a ser um grande desafio para as organizações. A diferenciação passou a ser o principal foco. Deste modo, instaurou-se a “era da venda” ou marketing 2.0. Nesta fase, o marketing era exclusivamente destinado para o cliente, cujo principal objetivo era satisfazer e reter os consumidores. Os clientes mais informados, cultos, tem a capacidade de comparar produtos, porém, são considerados consumidores estáticos, sem espírito, sendo alvos passivos das campanhas de marketing e publicidade. O atual marketing (3.0) ou “marketing colaborativo”, tem por objetivo satisfazer o consumidor e todos os seus anseios. Estes anseios são resultados de uma série de avanços de mercado, tecnologias e de comunicação no decorrer dos anos. As empresas que

praticam o marketing 3.0 terão respostas rápidas às mudanças na esfera social que ocorrem de forma acelerada.

Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. (KOTLER, 2010, Introdução).

Valores funcional, emocional e espiritual. Além do objetivo de satisfazer o cliente, busca-se a contribuição maior de missões, visões e valores. Segundo Kotler (2010, p.06) três grandes forças moldam o Marketing 3.0: a era da participação, paradoxo da globalização e sociedade criativa.

Tabela 6 – Comparação entre marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing da empresa	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um para muitos

Fonte: KOTLER (2010, p.06).

Na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações. O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguirão fazê-lo sozinhas. O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos. (KOTLER, 2010, p. 12)

3 METODOLOGIA

3.1 Definição de pesquisa

Esta pesquisa será realizada no formato de um estudo de caso. Será estudada uma microempresa, localizada no município de Iracemápolis, estado de São Paulo. Sendo, a empresa analisada pertencente ao ramo de calçados.

Para a realização deste trabalho será analisado o modo como o mix de marketing é aplicado atualmente na empresa São João Calçados. Para fins deste estudo, será utilizada a pesquisa exploratória, buscando aumentar o conhecimento sobre o tema e a compreensão do modo que os 4P's são aplicados na organização, objetivando propor melhorias ao final do estudo. Através de fontes secundárias, serão realizados levantamentos bibliográficos relacionados ao tema composto de marketing e levantamentos da empresa estudada, através das observações realizadas. Será realizado também um estudo de mercado a fim de verificar a participação da empresa na região, através de desenvolvimento de planos de ação, comunicação, transferências de conhecimento, pesquisas, indicadores de desempenho e análises de resultados. As pesquisas serão feitas principalmente levando em consideração as atitudes e expectativas dos colaboradores, clientes e não clientes da empresa. Após a pesquisa será realizada a análise destes resultados.

3.2 Amostra

A amostra estudada neste trabalho limita-se a matriz da empresa São João Calçados, a qual está localizada no interior de São Paulo, na cidade de Itacemópolis. A pesquisa abrange todas as áreas da organização, não existindo neste estudo um departamento alvo específico.

3.3 Dados

Os dados quantitativos e qualitativos utilizados neste trabalho foram coletados nas seguintes fontes:

- Entrevistas com os proprietários da empresa
- Entrevistas com os colaboradores e clientes da organização
- Relatórios de venda, compra, estoque e caixa fornecidos pelo SIAC, sistema utilizado pela empresa
- Análise documental
- Observação participante na rotina da organização.

Alguns dos dados coletados, por se tratar de informações confidenciais, foram apresentados apenas para consulta para o autor deste trabalho, como por exemplo, o relatório de caixa. Muitos destes dados se encontravam em valores percentuais e por unidade e eram advindos de relatórios e documentos do departamento Financeiro da organização estudada.

4 O MIX DE MARKETING DA EMPRESA SÃO JOÃO CALÇADOS

4.1 Preço

Kotler e Keller (2006, p.440) afirmam a existência de seis métodos de determinação de preços: preço de *markup*, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão. Os métodos de precificação propostos pelos autores são demonstrados conforme tabela 7.

Tabela 7 – Seleção de um método de determinação de preços.

Métodos	Função
Preço de <i>markup</i>	Empresa adiciona um <i>markup</i> padrão ao custo do produto. Este método não leva em conta a demanda atual, o valor percebido e a concorrência.
Preço de retorno-alvo	Empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI.
Preço de valor percebido	Vê as percepções de valor dos clientes, e não o custo do vendedor, como a chave para a determinação do preço.
Preço de valor	Postula que o preço deve representar uma oferta de alto valor para os consumidores.
Preço de mercado	Empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelo preços dos concorrentes.
Preço por leilão	Um das principais utilidades desses leilões é desovar excessos de estoque ou comercializar artigos de segunda mão.

Fonte: Adaptado de KOTLER e KELLER (2006, p.440).

Analizando os métodos de precificação acima e a rotina da organização estudada, podemos afirmar que a decisão de estabelecimento de preços da São João Calçados é feita a partir do preço de *markup*. Verificou-se também a não existência de um *markup* padrão, pois cada produto possui particularidades e o *markup* é estipulado a partir dessas características. Embora não haja um padrão, o *markup* da empresa oscila de 80% a 125%. Procurando manter um posicionamento de preço semelhante à de seus principais competidores, pesquisas nos concorrentes são realizadas periodicamente. Sendo assim, os valores estão sujeitos a alterações caso estejam muito acima ou muito abaixo do preço da concorrência. Excepcionalmente, neste caso, o valor de *markup* fica em segundo plano e utiliza-se o método “determinação de preços de mercado”.

Uma pesquisa foi realizada com o objetivo de encontrar os valores médio de *markup* utilizados pela organização. Os valores se basearam nas principais marcas comercializadas pela São João Calçados e foram segmentadas por linha de produto (femininos, masculinos, infantis, tênis e bolsas). Os dados da pesquisa foram fornecidos pelo sistema de automação comercial adotado pela

empresa, através de relatórios de produtos/marcas. Os resultados da pesquisa estão esquematizados na tabela a seguir (tabela 8).

Tabela 8 – Markup principais marcas por linha de produto da São João Calçados.

<i>Markup: principais marcas femininas</i>	
Bottero	107,4%
Dakota	103,0%
Ramarin	120,8%
Picadilly	111,9%
Crysalis	122,8%
Média	113,2%

<i>Markup: principais marcas masculinas</i>	
Free Way	87,0%
Rafarillo	104,5%
West Coast	106,1%
Bull Terrier	116,8%
Ferracini	115,2%
Média	105,9%

<i>Markup: principais marcas infantis</i>	
Klin	90,3%
Pampili	94,1%
Pé com Pé	119,9%
Diversão	103,5%
Mini Pé	95,2%
Média	100,6%

<i>Markup: principais marcas tênis</i>	
Mizuno	81,8%
Olympikus	83,4%
Converse – All Star	98,6%
Asics	96,1%
Red Nose	98,8%
Média	91,7%

<i>Markup: principais marcas bolsas</i>	
Chenson	100,0%
Viviton	99,5%
Média	99,8%

Fonte: Elaborado pela autora

Comparando os *markups* médio encontrados da São João Calçados com os *markups* médio do varejo de calçados por linha de produto divulgados pela pesquisa Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados e Bolsas (tabela 2), podemos inferir que a média das principais marcas femininas comercializadas pela empresa estudada está aproximadamente 2,2% acima da média do mercado brasileiro. Porém, ao compararmos com as demais linhas de produto, podemos observar que a São João Calçados está abaixo da média Brasil. As linhas

masculina, infantil, de tênis e de bolsas estão, respectivamente, 4,1%, 8,4%, 13,3% 14,2% abaixo da média nacional.

Tabela 9 – Markup médio São João Calçados por linha de produto.

Markup médio São João Calçados por linha de produto	
Feminino	113,2%
Masculino	105,9%
Infantil	100,6%
Tênis	91,7%
Bolsa	99,8%
Média	102,2%

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Dias (2012), o *markup* médio Brasil “todas as lojas/todas linhas” é de 111%, conforme podemos observar na tabela 2. Já o *markup* médio São João Calçados/todas as linhas é de 102,2% (cf. tabela 9). Comparando estes valores, o *markup* médio da empresa estudada é 8,8% menor que o da média nacional de varejo de calçados.

A justificativa destes resultados está na localização da empresa estudada. A São João Calçados está próxima de grandes centros comerciais calçadistas, sendo que nestes centros existem redes de grande porte conhecidas nacionalmente. Redes varejistas calçadistas por comprarem em grande volume, conseguem adquirir produtos a preços de custo menores, implicando em preços de venda mais baixos com *markups* elevados. Diante desta situação, a São João Calçados se vê na necessidade em “sacrificar” seus *markups* afim de competir por preço com as grandes redes.

Diante desta problemática, verificou-se a necessidade em propor melhorias visando o crescimento da organização. De acordo com as análises acima, podemos afirmar que os preços dos produtos da São João Calçados está alinhado com os de seus principais concorrentes. Porém, observou-se que muitos de seus principais competidores já trabalham com condições de pagamento mais flexíveis do

que a São João Calçados. Para tanto, sugere como melhoria a “ampliação” nos prazos de pagamento. Atualmente, a empresa oferece o parcelamento nos cartões de crédito em até 6x sem juros, porém, algumas empresas concorrentes já trabalham com parcelamento nos cartões em até 10x sem juros. Deste modo, uma ampliação na condição de pagamento em até 10x sem juros nos cartões de crédito implicará em aumento nas vendas.

4.2 Produto

Segundo Kauffmann Neto (2008), o objetivo da maioria dos varejistas é vender mercadorias. Para tanto, a decisão sobre o que comprar e quando comprar é um fator essencial para o sucesso da organização.

No setor varejista calçadista, a escolha dos produtos que irão compor o mix de produtos disponíveis para a venda é uma tarefa bastante complexa e pode transformar-se em um verdadeiro “quebra-cabeças”. Uma vez que, o volume e a variedade de produtos neste segmento têm aumentado periodicamente. Além desses fatores, considera-se que o varejista é limitado pelo capital disponível para a mercadoria e pelo espaço do estabelecimento comercial.

Com relação ao mix oferecidos pela São João Calçados, a empresa trabalha com três categorias de produtos: feminina, masculina e infantil. Na tabela 10, analisamos o mix de produto por categoria da São João Calçados, distribuídos conforme a abrangência e extensão dos mesmos. Além dessas informações também são apresentadas as principais marcas que compõem o mix da organização.

Tabela 10 – Abrangência do Mix de Produto São João Calçados por categoria.

	Categoria dos Produtos	Extensão do Mix de Produtos		Principais Marcas Comercializadas
Abrangência do Mix	Linha Infantil	Calçados	Tênis Sandália Sapatênis Sapatilha Chinelo Papete	Klin, Pampili, Ortopé, Grandene, Pé com Pé, Pink Cats, Diversão, Mini Pé.
		Accessórios	Bolsa escolar Meia Shorts esportivo	Selene, Elite, Yin's.

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10 – Abrangência do Mix de Produto São João Calçados por categoria (cont.).

	Categoria dos Produtos	Extensão do Mix de Produtos		Principais Marcas Comercializadas
Abrangência do Mix	Linha Feminina	Calçados	Bota	Bottero, Vizano, Via Marte, Crysalis, Moleca, Olympikus, Mizuno, Dakota, Picadilly, Usaflex, Ramarin, Cravo e Canela, Kolosh, Mississippi, Grandene.
			Chinelo	
Festa				
Linha conforto				
Peep toe				
Sandália				
Sapatilha				
Sapato				
Scarpin				
Slipper				
Sneaker				
Tênis casual				
Summer boots				
Ankle boots				
Tamanco				
Tênis adventure				
Tênis academia				
		Bolsas e Acessórios	Bolsa casual	Pal Term, Chenson, Viviton, Bety Boop, Pal Term, Selene, Daholly.
			Mala de viagem	
			Meia calça	
			Meia	
			Carteira	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10 – Abrangência do Mix de Produto São João Calçados por categoria (cont.).

	Categoria dos Produtos	Extensão do Mix de Produtos		Principais Marcas Comercializadas
Abrangência do Mix	Linha Masculina	Calçados	Chinelo	Free Way, Ferracini, Ferraroni, West Coast, Olympikus, Nike, Adidas, Mizuno, Asics, Bull Terrier, Pegada, Rekoba, Itapuã, Macboots, Kebec.
			Papete	
			Sandália	
Mocassim				
Sapatênis				
Sapato casual				
Sapato conforto				
Bota cowntry				
Butina				
Coturno				
Sapato social				
Tênis academia				
Tênis adventure				
Tênis casual				
Indoor				
		Artigo Esportivo	Chuteira	Elite, Umbro, Penalty, Nike, Adidas.
			Meião	
			Bola	
			Caneleira	
			Shorts esportivo	
		Acessórios	Meia social	Selene, Daholly, Polo Sul, Fasolo.
			Meia esporte	
			Cinta	
			Carteira	
			Cadarço	
			Mala de viagem	

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a tabela 10, podemos afirmar que a São João Calçados é uma empresa calçadista de multimarcas com extensa variedade em mix de produto. Em relação às linhas de produto, nota-se o predomínio de calçados destinados ao público feminino. Embora, as outras linhas também sejam relevantes na organização.

Os produtos ofertados pela empresa são advindos de fornecedores e/ou distribuidores calçadistas renomados no segmento, fator de suma importância que garante à empresa qualidade e confiabilidade em seus produtos.

De acordo com relatórios disponibilizados pelos proprietários da São João Calçados, atualmente, a empresa trabalha com 122 fornecedores/distribuidores das mais diversas linhas de produtos e possui 9.931 unidades em seu inventário. Nas unidades de inventário foram contabilizados pares de calçados, bolsas, acessórios e artigos esportivos.

Estoque, segundo Dias (2012), é um item de extrema importância para o quesito competitividade e giro mais rápido implica em loja mais competitiva. Giro de estoque⁶, de acordo com uma publicação do Sebrae (2012) demonstra a quantidade vendida, em determinado período, do estoque mantido pela empresa.

Deste modo, obtemos o giro de estoque da São João Calçados. Dividindo o preço de custo total dos produtos vendidos de janeiro/2013 à dezembro/2013 pelo preço de custo total do inventário disponível neste mesmo período. O quociente obtido é de 2,73 giros. O giro de estoque, em dias, foi calculado conforme a fórmula seguinte:

$$\text{Giro de estoque em dias} = \frac{\text{Número de dias do ano}}{\text{Quantidade de giros}}$$

$$\text{Giro de estoque em dias} = \frac{365}{2,73}$$

$$\text{Giro de estoque em dias} = 133 \text{ dias}$$

O valor encontrado foi de 133 dias, número elevado e preocupante, considerando que já existem empresas calçadistas atuando com 90 dias de estoque (DIAS, 2012).

⁶ Esta ferramenta é utilizada para demonstrar a renovação do estoque em um determinado período. Quanto menor é o prazo de renovação melhor é para a empresa.

Nesta etapa, devido ao fator preocupante: elevado giro de estoque, se propõe como melhoria o uso contínuo de algumas ferramentas que auxiliam o gerenciamento do estoque.

Uma das ferramentas utilizadas é o inventário físico⁷ feito anualmente. Neste caso, sugere a sua realização todo semestre. Deste modo, a empresa terá um controle maior dos produtos em estoque. Do mesmo modo, recomenda-se a redução de reposição de modelos. Considerando que são integralmente substituídos a cada coleção e a contínuos lançamentos. Porém, a formação de pontas e de produtos parados por um espaço maior de tempo é inevitável. Como solução, utiliza-se as promoções.

As promoções são necessárias pelos problemas de obsolescência do produto e de possíveis defeitos ocasionados pelo tempo parado no estoque. Na São João Calçados, a análise das pontas de estoques e dos produtos parados acontece duas vezes ao ano. Porém, para obter a redução do giro de estoque, propõe a realização da análise bimestralmente.

4.3 Promoção

“As pessoas não compram sapatos para manter seus pés quentes e secos. Elas compram por causa do modo como os sapatos as fazem sentir, masculinos, femininos, fortes, diferentes, sofisticados, jovens, glamorosos, ‘na onda’. Comprar sapatos se tornou uma experiência emocional. Nosso negócio é vender excitação, em vez de sapatos.” (ROONEY apud KOTLER, 1996)

Em termos de promoção, o foco da São João Calçados recai sobre a promoção de vendas e sobre propaganda propriamente dita: revistas, calendários personalizados e carros de som. Conforme ilustram as figuras 5 e 6.

⁷ Esta ferramenta tem a função de fazer a contagem física dos itens que constam no estoque. A partir disto, pode-se verificar se há divergências entre o inventário físico e o que realmente consta nos registros de controle de estoque. A ferramenta é importante para verificar a discrepância entre o inventário físico e contábil (DIAS, 1995).



Figura 5 – Anúncio em revista.

Fonte: Própria autora

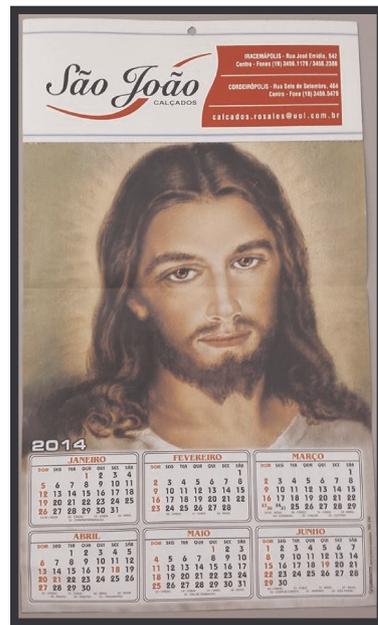


Figura 6 – Calendário personalizado.

Fonte: Própria autora

Outra forma de divulgar a empresa estudada se dá por meio de um *jingle* já conhecido na cidade, transmitindo a seguinte mensagem em um dos trechos: “Pensou calçados, pensou São João”. O *jingle* é divulgado através de carros de som que percorrem por todo o município em determinados períodos do ano.

A empresa também está presente na mídia virtual, através das redes sociais. No perfil do Facebook (figura 7) são publicadas fotos dos produtos mais recentes da loja, sendo atualizado com frequência por uma colaboradora da organização.



Figura 7 – Perfil Facebook.

Fonte: Própria autora

A organização utiliza-se também dos materiais de *merchandising* enviados pelos fornecedores como forma de impulsionar as vendas. Para isso, a empresa procura agregar valor a seus produtos utilizando-se de diversos materiais: *displays*, calçadeiras, bandejas para calçados e expositores (figura 8). A São João Calçados conta também com o apoio de alguns fornecedores, como a Boots e Bee Happy, que enviam à loja, eventualmente, *designers* de vitrine para auxiliar na produção da mesma.



Figura 8 – Materiais de *merchandising*.

Fonte: Própria autora

Embora a São João Calçados se utilize de diversos meios de promoção, compreende a necessidade da criação de um site profissional para a empresa, onde os consumidores podem consultar preços, visualizar produtos e efetuar compras online. A ideia de criação do site inclusa nas ações de melhoria da empresa é resultado de uma clientela cada vez mais “conectadas” ao meio virtual e utilizam a internet como principal forma de encontrar produtos e/ou serviços que necessitam. Deste modo, um site é uma das formas mais simples e econômica de aumentar a visibilidade do negócio.

4.4 Praça (distribuição)

Com localização privilegiada e estratégica, as duas lojas da São João Calçados (matriz e filial) estão instaladas no centro comercial dos municípios de Iracemápolis e Cordeirópolis. A matriz encontra-se na rua principal do centro da cidade de Iracemápolis-SP. Fator que promove um alto fluxo de pessoas em suas redondezas. Além disso, outro fator que contribui para a elevada movimentação de pessoas é a proximidade com a principal praça e igreja matriz do município. A empresa conta também com uma excelente visibilidade, pois seu imóvel possui pavimento térreo e superior, destacando-se dos demais estabelecimentos

comerciais da rua. A parte térrea é destinada ao atendimento dos clientes e o piso superior ao estoque e a área administrativa.

A organização estudada atua no ramo calçadista varejista, vendendo seus produtos diretamente ao consumidor final, sem intermediários. Segundo Pride e Farrel (1985), os estabelecimentos varejistas são o *link* no canal de marketing entre as organizações industriais e o consumidor final. Deste modo, é de responsabilidade do varejo a união desses consumidores, cujas necessidades e desejos são o centro de todas as operações do sistema, aos bens e serviços produzidos pelas empresas.

Neste caso, é válida a análise da localização dos principais fornecedores/distribuidores da São João Calçados e o seu relacionamento com os mesmos, a fim de garantir a eficácia e a qualidade na entrega dos produtos comercializados.

As empresas calçadistas estão presentes na maior parte dos estados brasileiros, embora, a produção de calçados seja caracterizada pela concentração em certas regiões. Na tabela 11, podemos observar os principais polos produtores de calçados no Brasil.

Tabela 11 – Principais polos calçadistas no Brasil.

Polo Produtor	Estado	Municípios	Características
Vale dos Sinos	RS	Novo Hamburgo, Campo Bom, Parobé, Igrejinha, Sapiranga, Nova Hartz, Três Coroas e Dois Irmãos	Estado que possui um dos maiores <i>cluster</i> de calçados do mundo. Nesta região concentram-se grandes indústrias calçadistas que se caracterizam, principalmente, pela fabricação de calçados femininos
Franca	SP	Franca	Reconhecido mundialmente pela qualidade dos calçados masculinos de couro
Birigui	SP	Birigui	Lidera a produção brasileira de calçados infantis
Jaú	SP	Jaú	Especializado em calçados femininos de couro
Nova Serrana	MG	Nova Serrana	Especializada na produção de calçados esportivos
Belo Horizonte	MG	Belo Horizonte	Reconhecido pela alta qualidade dos calçados femininos
São João Batista	SC	São João Batista	Especializado na confecção de calçados femininos
Itapetinga	BA	Itapetinga	O estado consolidou-se nos últimos anos como polo produtor de calçados sendo um dos grandes exportadores do país
Jequié	BA	Jequié	
Campina Grande	PB	Campina Grande	A Paraíba é um importante polo exportador, com grande parte da sua produção voltada para o mercado internacional
Santa Rita	PB	Santa Rita	
Bayeux	PB	Bayeux	
João Pessoa	PB	João Pessoa	
Sobral	CE	Sobral	Segundo maior exportador de calçados do Brasil
Horizonte	CE	Horizonte	
Juazeiro do Norte	CE	Juazeiro do Norte	

Fonte: Abicalçados, extraído do site Aprendendo a Exportar Calçados com adaptações pela autora.

O gráfico a seguir (figura 9), elaborado a partir dos dados da tabela 11, apresenta a quantidade de fornecedores da São João Calçados localizados nos principais polos produtores brasileiros. Os dados encontrados foram disponibilizados pela empresa através de relatórios de fornecedores.

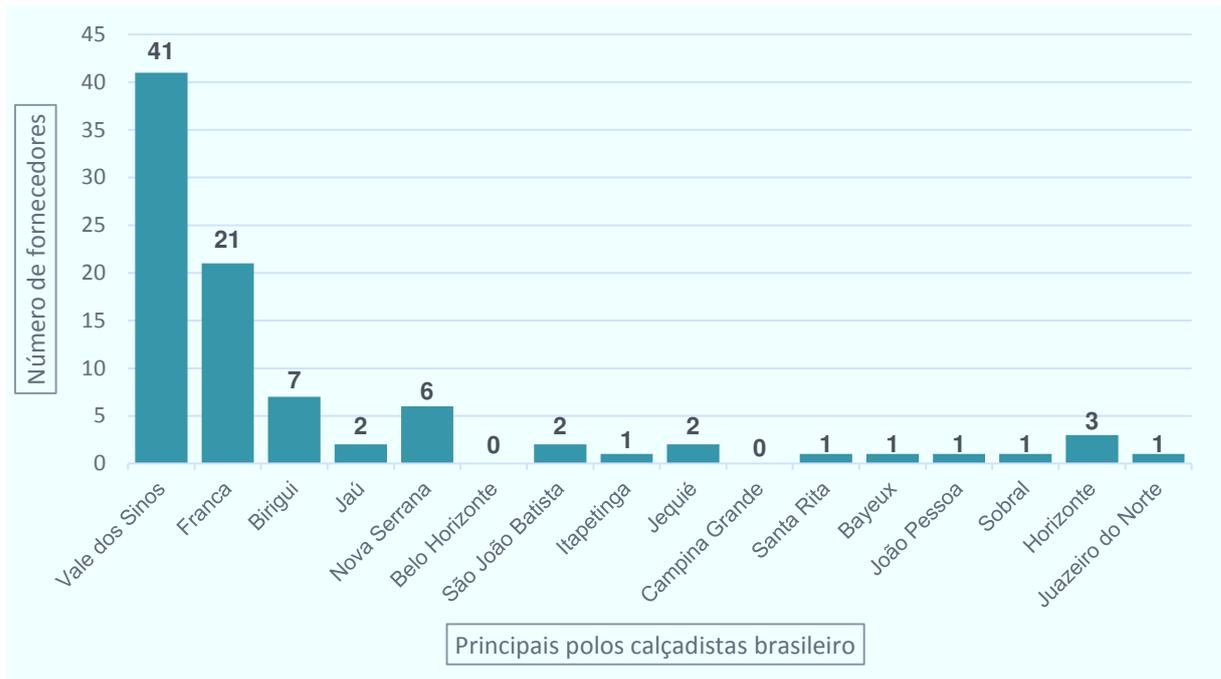


Figura 9 – Fornecedores da São João Calçados por principais polos produtores.

Fonte: Própria autora

No gráfico seguinte (figura 10), também esquematiza a quantidade de fornecedores nos principais polos calçadistas da empresa estudada. Porém, a segmentação foi realizada por estado.

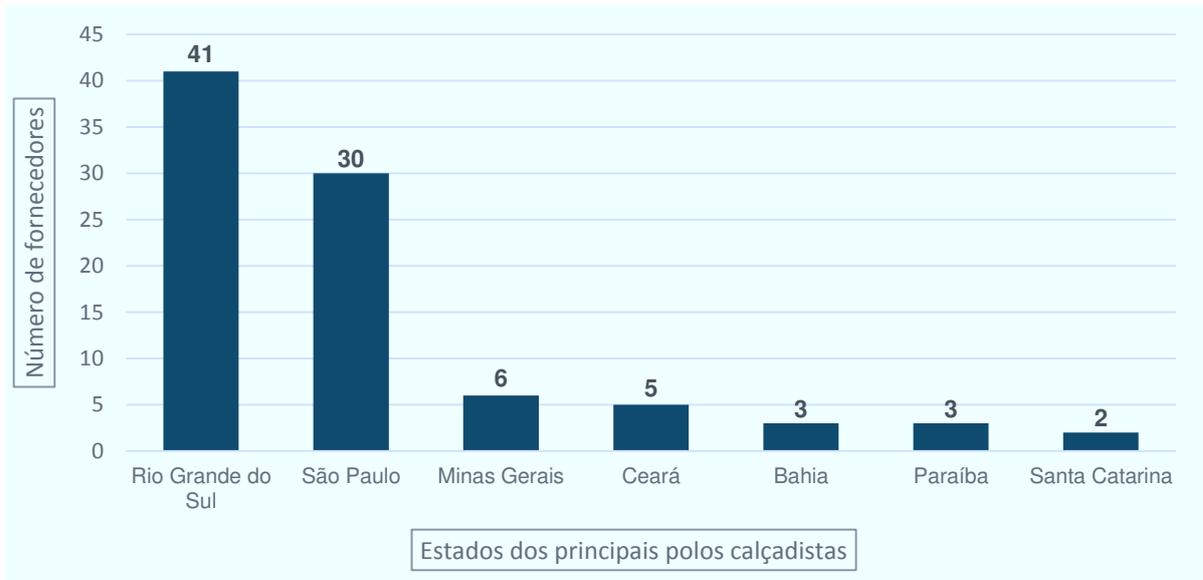


Figura 10 – Fornecedores da São João Calçados por estado.

Fonte: Própria autora

Analisando os gráficos (figuras 9 e 10), podemos afirmar que, dos 122 fornecedores/distribuidores da organização estudada, 90 possuem instalações nos principais polos calçadistas do Brasil, representando 73,8% das compras totais da São João Calçados. O estado de São Paulo responde pelo segundo maior número de fornecedores da empresa, sendo superado pelo maior polo brasileiro calçadista, o Vale dos Sinos, localizado no estado do Rio Grande do Sul. A partir destes dados, observamos que o estado de Santa Catarina tem a menor representatividade para a São João Calçados em relação aos outros estados. As outras 32 empresas distribuidoras/fornecedoras estão organizadas em cidades diferentes das analisadas na tabela 11. Essas empresas representam 26,2% das compras da organização estudada.

O relacionamento da São João Calçados com os seus fornecedores se dá através de representantes comerciais. A consolidação da empresa estudada na região e os seus positivos históricos, por exemplo, a pontualidade nos pagamentos, o comprometimento e o respeito com os seus parceiros, conduzem a organização estudada a atingir níveis de relações comerciais bem sucedidas. Exemplo dessa parceria, é o fato, de empresas fornecedoras conceituadas no mercado brasileiro indicarem a São João Calçados a outros fornecedores de

renome. Essa relação integrada e harmoniosa facilita nas negociações de descontos, prazos de pagamentos e entrega. Em troca desse relacionamento colaborativo, a São João Calçados contribui no cumprimento de metas almejadas pelos representantes comerciais, complementando seus pedidos.

Nesta etapa, completou-se o quadro de melhorias apresentando uma mudança no layout da loja.

A cidade de Iracemápolis está recebendo as instalações de uma renomada montadora alemã, corroborando com o crescimento econômico e populacional do município. Deste modo, uma maior demanda interna e concorrentes diretos serão atraídos para a cidade. Para melhor atender esta demanda, a São João Calçados necessitará de melhorias em sua infraestrutura, pois o resultado da última reforma, ocorrido há uma década, não atenderá com a mesma eficácia este novo empreendimento.

Com estas melhorias, a São João Calçados tenderá no aumento da participação de mercado, podendo competir igualmente com possíveis competidores e atender de maneira eficiente os atuais e potenciais clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a estudar o mix de marketing utilizado pela São João Calçados. O trabalho revisou a literatura sobre o varejo de calçados no Brasil, o marketing propriamente dito e o mix de marketing. A empresa aqui estudada, atuante no segmento há mais de 60 anos, nunca havia elaborado um estudo sobre o seu mix de marketing.

Consequentemente, este trabalho cumpriu o seu objetivo que era o de analisar cada elemento (preço, produto, praça e promoção) adotado pela organização.

Isso foi possível através dos dados quantitativos e qualitativos disponibilizados pela empresa. Assim sendo, este trabalho mostra que a análise dos “4Ps” ou “compostos de marketing” são essenciais para que uma organização atinja os seus objetivos.

Dentre todas as referências bibliográficas encontradas e as informações obtidas da empresa estudada, podemos tirar importantes conclusões.

Primeiramente, no que diz respeito ao elemento “preço”, pode-se concluir que a decisão de estabelecimento de preços da organização em questão é feita a partir do preço de *markup*. Porém, verifica-se que o *markup* médio da empresa estudada está abaixo que o da média nacional de varejo de calçados, embora os preços de venda estejam alinhados com os de seus principais concorrentes. Neste caso, uma ampliação dos prazos de pagamento nos cartões de crédito auxiliará no crescimento das vendas. Com relação ao elemento “produto”, nota-se que a São João Calçados é um empresa de multimarcas com extensa variedade em mix de produto, com o predomínio de calçados destinados ao público feminino, embora os demais produtos comercializados sejam relevantes na organização. Nesta etapa, o uso contínuo de ferramentas que auxiliam no gerenciamento do estoque, resultará em estoque com giro mais rápido, auxiliando, deste modo, na decisão de escolha dos produtos que irão compor o mix de produtos disponíveis para a venda. Em termos de “promoção”, o foco da empresa recai sobre a promoção de vendas e sobre a propaganda propriamente dita. Portanto, verificou-se a necessidade da criação de um site para a empresa, pois é uma das formas mais simples e econômica de aumentar a visibilidade do negócio. E quanto ao último “P” analisado (“praça”), a São João Calçados possui um relacionamento colaborativo com seus principais fornecedores. Essa relação de sucesso facilita na negociação de descontos e prazos de pagamento e entrega. Porém, nesta etapa sugere como melhoria uma mudança no layout da loja, pois em 2016 a instalação de uma renomada montadora alemã, impulsionará o crescimento da cidade. Diante desta situação, uma melhoria na infraestrutura da organização estudada, tenderá no aumento da participação de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Polos produtores.** Disponível em: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/calçados/frameset_setor_polos_rs.htm>. Acesso em 21 de outubro de 2014.

AKI, Augusto. **Acesso a mercado para lojas de calçados.** Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/F00600BC679C27488325756E0068EC4B/\\$File/NT0003DE52.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/F00600BC679C27488325756E0068EC4B/$File/NT0003DE52.pdf)>. Acesso em 07 de maio de 2014.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOONE, L.; KURTZ, D. **Marketing contemporâneo.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOSSAN, Marie-Josèphe. **Arte della scarpe.** Savigliano: Gribaudo, 2007.

CHAMON, Nathalia Spaolonzi. **Indústria calçadista mundial.** Disponível em: <<http://www.consumidorrs.com.br/2013/inicial.php?case=2&idnot=30123>>. Acesso em: 24 de setembro de 2014.

CHIUSOLLI, Cláudio Luiz; NOBRE, Juliana. **Posicionamento de uma loja de calçados.** Disponível em <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/2/444_593_publipg.pdf>. Acesso em 07 de maio de 2014.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle.** São Paulo. Atlas, 1986.

COPETTI, Américo. **Monografia da Indústria do Calçado no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 1976.

DELLOITTE. **Análise setorial - o varejo no novo cenário econômico**. Disponível em <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>>. Acesso em 07 de maio de 2014.

DIAS, Airton Manuel. **Perfil do varejo brasileiro de calçados e bolsas**. Disponível em <http://www.ablac.com.br/arquivos/biblioteca/perfil%20do%20varejo%20brasileiro%20de%20cal%C3%A7ados27.pdf>>. Acesso em 07 de maio de 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995

FERRELL, O.C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Comércio 2006**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/pac2006.pdf>>. Acesso em 15 de setembro de 2014.

KAUFFMANN NETO, José. **Mix de produtos e serviços**: Unimes-Facce – marketing e varejo. São Paulo, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2003.

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

KOTLER, Philip. **Marketing, Edição Compacta**; Ed Atlas; São Paulo, 1996

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Princípios de marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

PRIDE, W.; FARREL, O. **Marketing: basic concepts and decisions**. Boston, Houghton Hifflin Co, 1985.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. 1. ed. – 5. reimpr. –São Paulo: Atlas, 2011.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Couro, Calçados e Artefatos**. Disponível em: <www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=213>. Acesso em: 29 de abril de 2014.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. **A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX**. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 3, n. 1, p. 40-57, jan/jun 2004.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da.; CORRÊA, Abidack Raposo. **A Indústria Calçadista no Brasil**. INFORME SETORIAL – Área Industrial. In.: BNDES Setorial. Rio de Janeiro, jul. 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Previsão e giro de estoque são a alma do negócio**. Disponível em: <<http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/previsao-e-giro-de-estoque-sao-a-alma-do-negocio>>. Acesso em 02 outubro de 2014.

SINDIGREJINHA – Sindicato da Indústria de Calçados de Igrejinha. **A história do Calçado**. Disponível em: <<http://www.sindigrejinha.com.br/calçado/>>. Acesso em 27 de novembro de 2014.