

**CABINETMAKING BEHAVIOR IN THE RELATIONSHIP WITH ITS COSTUMER IN THE  
CONTEXT OF INNOVATION\*****O COMPORTAMENTO DAS MARCENARIAS NO TOCANTE AO RELACIONAMENTO  
COM O CLIENTE NO CONTEXTO INOVAÇÃO**

Richard Medeiros de Araújo<sup>1</sup>  
Mariana Galvão<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

The aim of this research was to study the sector of joinery from Parnamirin/RN, and evaluate how organizations were using marketing tools, on the innovation context. The research was elaborated through quali-quantitative analysis with ten businesses from the aforesaid segment, served by the Local Agents of Innovation program in the state of Rio Grande do Norte. Were also utilized the Dimensions that make up the Innovation Radar, allowing the analysis of the degree of innovation of these enterprises. Through this research, that focuses on the Dimension Relationship, which analyzes the enterprise towards its customers, it was also possible to verify some aspects like the fact that managers have small knowledge regards the importance of the marketing to generate need of consumption of its goods to their costumers and also to attract them. Marketing, not as a whole, but much of it has been put in a "third" plan; some managers, due to their lack of knowledge, suppose it's expensive or associate it to pure propaganda, and this limited vision has diffculted the propagation of the use of marketing tools, inclusively the relationship management. What was observed was that the manager's lack of interest on knowing about marketing management has been one of the causes of this problem. Managers are beginning to awake to the importance of the use of marketing tools as a mean to innovation, but yet incipiently.

**KEY-WORDS:** Marketing. Relationship. Client. Innovation. Woodwork.

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi estudar o setor de marcenarias da cidade de Parnamirim/RN, e avaliar como as organizações estavam utilizando as ferramentas do marketing, no contexto da inovação. A pesquisa foi elaborada através de análise quali-quantitativa com dez empresas do referido segmento, atendidas pelo programa

<sup>1</sup> Doutor em Administração pelo PPGA/UFRN. Docente da UNIFACEX - Centro Universitário, Natal, Brasil. E-mail: [richardmaraujo@uol.com.br](mailto:richardmaraujo@uol.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Potiguar (2009). Cursando MBA em Gestão Estratégica de Negócios. Agente Local de Inovação, na Instituição SEBRAE/RN 2012-2013. Bolsista do CNPQ. Natal, Brasil. E-mail: [marianagalvao@gmail.com](mailto:marianagalvao@gmail.com)

Agentes Locais de Inovação no estado do Rio Grande do Norte. Utilizou-se ainda as Dimensões que compõem o Radar da Inovação, sendo possível avaliar o grau de inovação das empresas. Através desta pesquisa, que mantém o foco na Dimensão Relacionamento, que analisa a empresa em relação a seus clientes, foi possível verificar ainda alguns aspectos como o fato de que os gestores têm conhecimento bem pouco aprofundado da importância do marketing para gerar em seus clientes a necessidade de consumo de seus produtos e para atraí-los. O marketing, não como um todo, mas boa parte tem sido colocado em um “terceiro” plano; alguns gestores por falta de conhecimento supõem que é caro, ou associam a pura propaganda, e esta visão limitada tem dificultado a propagação do uso das ferramentas do marketing, inclusive a gestão do relacionamento. O que foi observado é que a falta do interesse dos gestores em conhecer sobre a gestão do marketing têm sido uma das causas deste problema. Os gestores estão começando a despertar para a importância do uso das ferramentas do marketing como meio para a inovação, mas ainda de forma incipiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Relacionamento. Cliente. Inovação. Marcenaria.

## 1. INTRODUÇÃO

Sempre presente nos momentos da história mundial e nacional, a importância do setor de marcenarias vem crescendo de acordo com a demanda em função da sua utilização. Diferente das grandes indústrias de móveis que fabricam produtos seriados, as marcenarias possuem demanda pertencente ao segmento de produtos sob encomenda. Outra característica marcante das marcenarias são seus equipamentos, que na maioria das vezes apresentam condições precárias de trabalho, sendo deficientes e ultrapassados, assim como suas instalações (GORINI, 1998).

Sabe-se que as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Brasil, representam 93% do universo total de empresas formalizadas no Brasil, sendo responsáveis pelas maiores taxas de empregabilidade e geração de renda (ALMEIDA, 2012), o que “obriga” governo e outras instituições a buscarem formas de garantir e promover a competitividade de suas empresas; já que cada vez mais as MPE's contribuem com a geração de novas oportunidades de emprego, aumento da renda familiar, reduzindo assim, inclusive, fatores negativos à economia e à sociedade local – como o fluxo migratório para os grandes centros, por exemplo. Torna-se indispensável o direcionamento de esforços para estas empresas no sentido de facilitar o seu desenvolvimento e propiciar o alcance

e a garantia de sua competitividade. A inovação contribui de várias formas para o sucesso competitivo, já que é um caminho estratégico para que a empresa busque o lugar que deseja no mercado. Com o objetivo de levar Inovação aos empresários das MPE's, o SEBRAE um dos órgãos de apoio, parceiro do governo, atua fortemente em políticas públicas e assessoramento aos empresários e programas focados no fomento à inovação, como o Programa Agentes Locais de Inovação.

Com o objetivo de medir o grau de inovação nas empresas, levando em consideração a gestão e avaliando o quanto o ambiente da empresa é propício à inovação, a aplicação do Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann (2008), torna-se uma ferramenta conceitual e analítica na busca pela compreensão da Inovação em todas as suas possibilidades. É composto por 12 dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, praça, rede, ambiência inovadora e a dimensão em questão neste artigo, relacionamento); com perguntas focadas nas dimensões citadas. Cada pergunta contém respostas com pontuações 1, 3 e 5. Sendo 1 considerado baixo nível de ações inovadoras e 5 alto nível de ações inovadoras. Aliado ao radar, aplicou-se um questionário afim de conhecer mais detalhadamente o conhecimento e interesse dos empresários quanto ao relacionamento com seu cliente, assim como ações desenvolvidas pela empresa, com o objetivo de aproximar o cliente do negócio.

A inovação entra neste contexto como forma de “transformar”, atitudes e ações não executadas ou esquecidas, em oportunidades de obtenção de uma posição de destaque para as empresas do ramo de marcenaria. Drucker (1998) destaca a disciplina da inovação, que para ele, é uma função específica do espírito do empreendedor, seja num negócio existente, numa instituição de serviços públicos ou em um novo empreendimento iniciado por uma só pessoa na cozinha da sua casa. Em inovação, como qualquer outro empreendimento, existe talento, engenho e conhecimento. Mas a inovação necessita, acima de tudo, é de um trabalho duro, focado e determinado. “Se faltarem diligência, persistência e empenho, talento, engenho e conhecimento de nada servirão” (DRUCKER, 1998, p. 59).

Atualmente as relações entre empresas e clientes têm se tornado um assunto discutido e têm adquirido uma importância cada vez maior no campo empresarial. Os consumidores de hoje estão bem mais exigentes, e cientes dos seus direitos; beneficiados pela grande concorrência entre as empresas, são eles quem ditam as regras, se não em todos, mas na maior parte dos segmentos mercadológicos. O bom relacionamento com o cliente é fator fundamental para uma empresa alcançar grandes vôos. Muito se fala que as empresas não só devem, mas precisam desenvolver e manter um relacionamento com seus clientes, porém, o desenvolvimento e a manutenção dessa ferramenta, assim como a gestão de programas de relacionamento, são fatores perceptivelmente difíceis para as empresas. Isso acontece porque muitas vezes falta o entendimento da palavra “relacionamento”, e porque algumas empresas só se preocupam em buscar e atrair novos consumidores, esquecendo dos já clientes.

Diante deste ambiente, este trabalho faz uma análise do processo de desenvolvimento do Marketing com foco especial no Marketing de Relacionamento, particularmente nas MPE's atendidas pelo Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), do setor de marcenaria, situadas nos município de Parnamirim/RN. Analisou-se o comportamento das MPE's, no tocante ao seu conhecimento sobre marketing e inovação. Diante deste cenário, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar o comportamento das MPE's do setor de marcenaria, com relação à Dimensão Relacionamento no contexto inovação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 INOVAÇÃO**

Atualmente, as empresas buscam estabilidade e competitividade no mercado, e trazem na sua cultura a capacidade de mudar e incrementar não só seus produtos e/ou serviços, mas também a forma de entrega, prazos, forma de pagamento, ou seja, tudo o que envolva o “atividade comercial” da empresa. Isso se chama de personalidade

empresarial, que é quanto determinada instituição se empenha para a prática constante de atividades inovadoras, obtendo assim, destaque diante à concorrência.

A inovação é definida no Dicionário de Administração (2003), como a criação e a implementação de uma nova ideia, que pode estar relacionada a uma inovação tecnológica, de processo ou administrativa. Drucker (2002, p. 25), “por outro lado, define inovação como um instrumento utilizado pelos empreendedores para explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”

Sabe-se que a inovação é o resultado de um processo bastante complexo, que envolve riscos e necessita que seja acompanhada e gerenciada de perto, cada detalhe, cada nova ideia e que na maioria das empresas, a inovação advém com pesquisas intencionais sobre oportunidades de inovar. Drucker (1998) identificou quatro oportunidades de inovação que podem ser encontradas no interior da empresa: ocorrências inesperadas; incongruências; necessidades de processo e alterações no mercado e na indústria. Complementando o ambiente favorável à inovação, tem-se ainda, segundo Drucker (1998), três fontes de oportunidades que estão no exterior da empresa: as alterações demográficas; as alterações na percepção e os novos conhecimentos.

Para que a inovação seja base sustentável para a ascensão de uma empresa, é imprescindível que seja coligada com as estratégias desta instituição. Tal fato se constrói após a conscientização sobre importância da inovação, e do entendimento e disseminação interna de seus conceitos, dentro de um processo evolutivo favorecido pelos gestores da empresa.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição (OSLO, 1997).

“Uma inovação de processo consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OSLO, 1997, p. 171).

Com relação à inovação organizacional, o Manual de Oslo (1997) explica que se refere a qualquer novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas desde que tenham sido usadas pela primeira vez na empresa, citando como exemplo uma nova base de dados dos processos executados pela empresa tornando mais facilmente acessível aos colaboradores.

Conceituando inovação de marketing: “estas podem referir-se a qualquer método de marketing concepção do produto/embalagem, posicionamento, formação de preços, promoção) desde que ele tenha sido usado pela primeira vez pela empresa” (OSLO, 1997, p. 172)

## **2.1 Etapas do processo de inovação**

A inovação é o caminho que as empresas procuram para obter um diferencial competitivo frente ao mercado e o processo de inovação é o modo de atingir um resultado diferenciado e, conseqüentemente a ampliação do mercado. Este processo segue um caminho que levam a atitudes e ações inovadoras para as empresas. Portanto, para Dávila, Leocádio e Varvakis (2008) devido à característica de permanente evolução dos processos, a inovação entendida como a aplicação de uma nova ideia passa a ser fundamental neste ciclo dinâmico.

De acordo com a Cartilha de Gestão da Inovação – CNI (2010), uma empresa voltada para inovar desdobra suas ações em quatro etapas distintas:

1. Preparação do ambiente e criação de uma cultura voltada para a inovação;
2. Planejamento da inovação - plano estruturado vinculado ao planejamento estratégico do negócio e desdobrado em projetos específicos;
3. Implantação de projetos voltados à obtenção das inovações planejadas;
4. Revisão sistemática do processo como um todo e incorporação do aprendizado.

Segundo o Instituto de Inovação, as empresas mais inovadoras não são necessariamente aquelas que mais investem em pesquisas e desenvolvimento, mas sim, aquelas que dominam a gestão do processo de inovação. **Instituto de Inovação.**

O processo inovação pode variar com as características da empresa e do negócio, ou até mesmo com o tipo de inovação. Por isso cada empresa ou instituição deve aprender com a sua própria experiência e adaptar o processo às suas condições para que ele seja mais eficaz. Com relação à inovação, cada caso é um caso, e seguir sempre um mesmo modelo/padrão para todas as inovações na empresa, pode não ser uma escolha de sucesso. Cada organização deve encontrar a solução que melhor se adéqua ao seu caso e desenvolvê-la, adaptá-la e formatá-la para o seu contexto.

De acordo com o Manual de Oslo (1997, p. 20):

Uma empresa pode introduzir muitos tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, no uso dos fatores de produção e nos tipos de outputs que melhoram sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. Um estudo exaustivo de tais mudanças seria de difícil realização, tanto em termos de coleta de dados, como da análise subsequente.

É necessário ter em mente que a gestão de inovação não é uma atividade de base para a grande maioria das empresas, que na maior parte dos casos não têm dimensão que justifique ter alguém com competência e experiência dedicado a esta área. Por esta razão, é uma área que justifica normalmente o recurso a competências externas ou parcerias com quem tenha a capacidade de garantir que o processo de inovação seja finalizado com sucesso. Isso ao mesmo tempo não restringe o fomento à construção de uma cultura interna inovadora.

## 2.2 RADAR DA INOVAÇÃO E DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Desenvolvido por Bachmann (2008), o Radar da inovação é uma ferramenta que mede o processo de inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs); ele permite a efetiva avaliação da atual situação da empresa com relação aos esforços voltados aos processos inovativos.

O Radar é um instrumento de análise com perguntas acerca de 12 Dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença (praça), rede, ambiência inovadora e a dimensão em questão neste artigo, relacionamento (SEBRAE, 2011). Cada pergunta, contém respostas com pontuações 1, 3 e 5. Sendo 1 considerado baixo nível de ações inovadoras e 5 alto nível de ações inovadoras. Adotando esta pontuação, ao final do radar é possível avaliar o grau de inovação da empresa. Dentro do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), o Radar é realizado no momento em que a empresa faz adesão ao programa e ao final do programa, para que seja possível analisar a introdução de atividades inovadoras nas empresas (SEBRAE, 2011).

A determinação do Radar julga que a inovação é resultado de um processo que deve sempre ser analisado, não só o resultado final, mas todo o contexto e ações envolvidas para se chegar ao resultado final. Dessa forma, o Radar se sustenta em três questionamentos basilares: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir, e que período de tempo considerar (SEBRAE, 2011).

A Dimensão Relacionamento pode ser também nomeada de experiência do cliente. Leva em consideração tudo aquilo que o consumidor vê, sente, como ele reage diante de uma “novidade” do mercado (produto/serviço), e a forma que interage com a empresa. Cada vez mais é comprovado por estudos de marketing, que a relação dos clientes com as empresas e com os produtos tem caráter emocional, que pode ser fatores positivos para a empresa.

Para a mensuração do grau de inovação nesta dimensão, foram consideradas as variáveis: facilidades e amenidades e informatização, conforme desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

No item facilidades e amenidades, é avaliado a oferta das soluções de relacionamento, ou seja, o que a empresa fez para criar uma imagem positiva com seu consumidor, de forma a avaliar os últimos 3 anos, se a empresa não adotou, adotou apenas uma nova facilidade ou adotou mais de uma, qualquer nova facilidade ou recurso

para melhorar o relacionamento com os seus clientes, tais recursos podem ser cafezinhos, cartão de aniversário, vitrines, entre outros aspectos.

No quesito informatização é avaliado o uso de recursos de tecnologia (site, facebook, twitter, blogs, catálogos em CD ROM, etc.) de informação para que o cliente sinta-se mais próximo da empresa. Dessa forma, é avaliado se nos últimos 3 anos a empresa não adotou, adotou apenas um adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes. Este item, só é contabilizado recursos que estão disponíveis ao cliente, processos de T.I. internos, não entram em julgamento neste quesito.

### 2.2.1 Marketing de Relacionamento

Apesar de todos os avanços tecnológicos disponíveis e acessíveis à maioria das empresas, e de uma maior conscientização por parte dos gestores sobre a importância do ato de entender e atender o cliente, ainda se percebe que velhos hábitos, como a preocupação apenas de efetivar a venda, ainda estão presentes no dia a dia das empresas. Conhecer e pesquisar sobre as novas práticas de marketing, se torna fator cada vez mais indispensáveis às empresas. A busca do relacionamento, ações de marketing eticamente responsáveis e uma interação maior com o mercado, se tornam fatores determinantes para que a empresa se mantenha no mercado. Segundo Wing (1998), qualidade, eficiência e preço não são os únicos itens que cativam o cliente; a satisfação do cliente transformou-se em diferencial e que deve ser meta para toda empresa que deseja ter bom relacionamento com seus clientes.

O marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade com o cliente, tornando a oferta adequada à necessidade do mesmo. O papel do marketing moderno é manter o equilíbrio entre a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa; já que não há empresas que obtiveram avanço mercadológico por ter clientes satisfeitos e baixa lucratividade. Para que seja possível atingir este equilíbrio, é necessário conhecer, primeiramente o cliente, pois é a partir deste

conhecimento que a empresa desenvolverá a oferta mais adequada. Para se conhecer o cliente é necessário analisar seu comportamento no momento da compra, seu potencial de compra em relação ao produto e/ou marca e por fim, a lealdade do cliente em relação à empresa da qual comprará o produto e/ou serviço. A satisfação do cliente é o princípio e o fim do trabalho do marketing de relacionamento.

Peppers e Rogers (1997) apontam como resultado final do Marketing Relacionamento a construção de uma Rede de Relacionamentos com todas as partes envolvidas no negócio da empresa entre clientes, fornecedores e intermediários, ou seja como todos que de maneira direta ou não afeta o fluxo da gestão com o consumidor.

O objetivo da estratégia de contato/relacionamento é converter os clientes em clientes eventuais, depois em regulares, depois em preferenciais, e por fim, atingir o objetivo maior que é fidelizá-los; desenvolvendo uma ação mais adequada para cada tipo de cliente. No processo de Relacionamento com o Mercado, a empresa deve oferecer, integrar e gerenciar todos os pontos de contato necessários para que seja possível a interação entre o público alvo e a empresa; captando informações valiosas sobre o mercado, por meio de pontos de contato, que podem ser: telefone, vendedores, e-mails, celular, internet e malas-direta. A partir da junção das informações colhidas, a empresa poderá fazer a análise da forma mais eficiente do comportamento do seu cliente e desenvolver uma estratégia de relacionamento mais adequada para seu publico alvo.

As empresas necessitam estar atentas às demandas dos clientes, de como percebem os serviços prestados, a relação dos funcionários no atendimento interno e externo, além da qualidade da participação de fornecedores e terceiros. Sendo assim, o serviço direto ou vinculado à entrega de um produto é o próprio canal de relacionamento entre empresa e cliente.

Através de ações voltadas para a manutenção do relacionamento com o cliente, é possível oferecer aos clientes o que eles necessitam ou apenas desejam. Como destaca Kotler (2006, p.155) "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles". Segundo o autor, o objetivo do Marketing de Relacionamento é manter uma base de clientes rentáveis. Esse objetivo

citado vai de encontro ao comportamento de algumas empresas que insistem em, erroneamente, prospectar clientes sem critérios para suprir aqueles que já não mais consomem seus produtos e serviços por falha no relacionamento.

A fidelização de clientes é um dos principais objetivos do Marketing de Relacionamento, conforme enfoca Gonçalves (2002). Para ele, a fidelização torna os clientes parceiros constantes, além de defensores da marca da empresa. Pode-se dizer que fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, objetiva a retenção os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e conseqüentemente aumentem o valor dos negócios que eles proporcionam. Criar um valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou um serviço também é uma das funções da fidelização. Clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio, pois estes adquirem frequentemente os produtos e/ou serviços sempre de uma mesma empresa, indica-a a seus familiares, seu grupo de amigos, colegas de trabalho, e é bastante resistente à compra do produto das empresas concorrentes.

### 3. METODOLOGIA

Como base, utilizou-se a taxionomia definida por Vergara (1990), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quantos aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva, ao descrever as percepções, expectativas e os resultados obtidos pelas ações de relacionamento utilizadas em nas marcenarias participantes do Programa ALI SEBRAE 2012/2013, discutindo no contexto da inovação.

Deve-se evidenciar que quanto à abordagem, pode-se ratificar que será do tipo quali-quantitativa que para o autor Trujillo (2003), a pesquisa qualitativa busca verificar se uma determinada característica está presente na população pesquisada, enquanto que a quantitativa deseja verificar a frequência com que essa característica ocorre nessa população.

Quanto aos meios foi uma pesquisa de campo, no qual foram coletados os dados primários nas marcenarias através da aplicação de formulário com os responsáveis e

observação simples. De acordo com Vasconcelos (1977, p. 21), “nessa observação procura-se entender as regularidades, relação que os fenômenos guardam entre si, independente de ordem ou sistema. É a observação do leigo, que ordinariamente, costuma fazer em qualquer situação”.

A pesquisa abrangeu como universo as marcenarias participantes do Programa ALI SEBRAE 2012/2013, tendo uma amostra de 10 empresas. A amostra foi definida por critérios de acessibilidade e tipicidade tendo em vista a facilidade em abordar os gestores e assim obter os dados necessários para a realização da pesquisa.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada através de observação simples e entrevista com formulário com os dirigentes das marcenarias.

As dez marcenarias foram visitadas e a abordagem aos gestores foi feita de maneira que o mesmo tinha apenas que responder o formulário, as perguntas foram feitas pelo Agente Local de Inovação. O questionário é composto de vinte questões, dezessete fechadas e três abertas, onde foram trabalhados os conceitos sobre a utilização do marketing de relacionamento, inovação e outros aspectos que influenciam diretamente nesta relação cliente-empresa.

Segundo Vergara, (2000, p. 59), “O tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Uma vez coletados, os dados foram submetidos a duas formas de análise. Na quantitativa adotou-se a estatística descritiva, por meio de gráficos referentes às questões fechadas e qualitativa ao fazer uma análise criteriosa das respostas obtidas tanto nas questões abertas quanto nas fechadas. Para tratar as questões abertas, adotou-se a análise de conteúdo das falas dos entrevistados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa pode ser entendida como o levantamento de dados realizado mediante a interrogação direta do universo amostral escolhido, buscando saber como cada entrevistado avalia os conceitos propostos e se utilizam deles.

Na pesquisa realizada para desenvolver este estudo foram definidos alguns critérios de escolha da amostra e estabelecidos os passos pra se atingir o objetivo, este é identificado através do direcionamento dado nas perguntas que compõe os instrumentos aplicados. Foi utilizado ainda o Radar da Inovação, citado no referencial teórico.

Tendo em vista que esta é uma pesquisa de caráter quantitativo, os dados do questionário e Radar serão dispostos por meio de gráficos. As perguntas “abertas” serão relatadas com o conteúdo da maioria das respostas, transcrevendo-as no bojo do contexto da análise.

Os questionamentos foram elaborados buscando conhecer como o mercado de marcenarias, da cidade de Parnamirim/RN, tem se comportado em relação ao uso das estratégias de Relacionamento, no contexto inovação, como um diferencial competitivo.

##### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Conforme citado, todas as empresas analisadas estão situadas no município de Parnamirim/RN, pertencente à região metropolitana de Natal. Este ocupa uma área de 120,202 km<sup>2</sup>, e sua população foi contada no ano de 2010 em 202.413 habitantes, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo então o terceiro município mais populoso do estado. Parnamirim vive um crescimento econômico, especialmente no setor imobiliário, se tornando uma verdadeira extensão de Natal. Segundo dados do IBGE, a indústria, atualmente, é o segundo setor mais relevante para a economia do município. O Distrito Industrial de Parnamirim é responsável por esta posição, já que os quase 40% do PIB municipal são da indústria (setor secundário), e provém deste Distrito, instalado às margens da BR-101 e é composto de várias empresas de diferentes ramos possuindo empresas de pequeno, médio e grande porte.

70% das empresas analisadas tem o faturamento médio anual no valor de R\$360.000,00, estando assim constituída como Micro Empresa (ME); já 30%, estão classificadas como Empresa de Pequeno Porte (EPP), já que tem seu faturamento anual entre de R\$360.000,01 até R\$3.600.000,00. Com relação à escolaridade, é importante destacar que apenas 30% das empresas pesquisadas, são de empresários com superior completo, curiosamente sendo as mesmas empresas que estão classificadas como EPP.

No diálogo com sujeitos de pesquisa, percebeu-se a preocupação com questões de inovação concernentes ao relacionamento com cliente. Em uma das empresas há uma política de limpeza, no ato da montagem do móvel, enquanto 2 montadores trabalham, um outro funcionário tem a tarefa de ir limpando os resíduos deixados no chão providos da montagem. Tal ação foi pensada após várias reclamações de clientes, com relação à sujeira deixada após montagem do móvel. Além disso, ainda há uma espécie de avaliação respondida pelo cliente, onde há espaço para elogios, críticas e sugestões. Outra empresa, ainda faz promoção de vendas com clientes mais antigos, principalmente pessoas jurídicas, que são seus principais clientes, enviando cartões e brindes em datas comemorativas e ainda há um site com acesso restrito a estes clientes, onde é possível fazer pedidos de orçamento, tirar dúvidas, enviar sugestões entre outras atividades. Uma destas empresas participa de feiras de móveis em alguns estados do Brasil, já fez exposição de seus produtos e recebeu uma consultoria de design de móveis e é a única empresa, entre as pesquisadas, que possui filial na cidade. Para este empresário, que conta com o apoio de sua filha para administrar o negócio, *“tem que acompanhar as novidades do mercado, ainda somos pequenos e não podemos ‘cochilar’ se não a concorrência nos engole. [...] O cliente é o maior informante de novas tendências que podemos ter, se não buscarmos métodos de agradá-lo, certamente perderemos nosso espaço.”* (Empresário X, 2012). Outro empresário, quando indagado sobre qual a importância da inovação para o seu negócio, afirma que a inovação é fator primordial para qualquer negócio, que mesmo não sendo da geração de empreendedores inovadores, ele teve que se reciclar e buscar novas formas de produzir o móvel, novas matérias e até mesmo novas formas de gestão. *“[...] sendo assim, a inovação é o*

*combustível de uma empresa que quer crescer, e eu pude comprovar que não é só em tecnologia que podemos inovar, no atendimento ao cliente, em pequenas ideias, a inovação se faz presente.” (Empresário Y, 2012).*

A maioria das empresas atuam no mercado entre 5 e 10 anos, tem de 5 a 10 colaboradores em seu quadro de funcionários, não possuem filial, não há sócios e tem sua carteira de clientes, basicamente constituída de pessoa física, como pode ser visualizado nas Tabelas 1 e 2 a seguir,

**Tabela 1:** Perfil das empresas

ITEM PESQUISADO

Escolaridade	1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo
		o	o	o	o	o
	10%	0%	30%	20%	10%	30%

**Fonte:** Dados da pesquisa out. 2012

**Tabela 2:** Perfil das empresas

ITEM PESQUISADO

Faturamento médio anual	Até R\$360.000,00	De R\$360.000,01 até R\$ 3.600.000,00		Acima de R\$ 3.600.000,01
		70%	30%	
Tempo de atuação no mercado	0 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
	40%	50%	10%	0%
Número de Funcionários	Até 5	De 5 a 10	De 10 a 15	Mais de 15
	40%	50%	10%	0%
Número de Filiais	Nenhuma	De 1 a 2	De 3 a 4	Mais de 4
	90%	10%	0%	0%
Número de Sócios	Nenhum	De 1 a 2	De 3 a 4	Mais de 4
	80%	20%	0%	0%
Perfil dos clientes	Pessoa Física	Empresas de pequeno porte	Empresas de médio porte	Empresas de grande porte
	60%	20%	20%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa out. 2012

Com estes dados é possível perceber quão sólido têm se mostrado o mercado e como as empresas têm se estabelecido nele. O número de funcionários por exemplo, serve como parâmetro para medir como o mercado tem absorvido a mão-de-obra local, assim como a contribuição da empresa para o desenvolvimento local com geração de emprego e aumento de renda da comunidade em que está inserida.

#### 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO RADAR DA INOVAÇÃO

Utilizando a ferramenta Radar da Inovação, para medir o grau de inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs) foi identificado que a maioria das empresas analisadas (80%) na dimensão Relacionamento, não adotou nenhum novo recurso para melhorar o relacionamento com o cliente, 20% das empresas, afirmaram que já realizaram alguma ação de facilidade de recurso, como por exemplo, mostruário, vitrine e cafezinho para melhorar o relacionamento com seus clientes, agregando valor ao seu relacionamento, levando em consideração fatores que induzem a satisfação do cliente. Ainda nesta Dimensão (Relacionamento), 60% das empresas afirmaram que já utilizaram ou utilizam redes sociais, *websites* e *e-mails* para comunicar-se com seus clientes, porém, alguns empresários relataram o abandono da página, devido à falta de manutenção de informações. Percebe-se que apenas 30% utilizam efetivamente estas ferramentas de comunicação. Tais ferramentas são utilizadas como forma de comunicação, porém, é necessário analisar o perfil dos clientes, o que exige cuidados na hora de escolher alguma rede social ou sites, como forma de contato, podendo não gerar resultados significativos e acabar no abandono. Na dimensão Rede, fica evidenciado a não reciclagem de novos canais de comunicação, já que 40% alegaram não ter adotado qualquer nova forma de falar com o cliente, nos últimos 3 anos.

Na Dimensão Oferta, foi possível verificar que 50% das empresas não lançaram qualquer novo produto no mercado nos últimos três anos, porém, dos 50% que lançaram produtos novos, 30% alegaram já ter retirado algum produto do mercado por falta de aceitação dos clientes. Questionados sobre mudanças tecnológicas em algum produto e sobre o uso de novas tecnologias, 40% dos empresários mostraram-se bastante atentos em novas formas de produção e maquinário, afirmando já ter utilizado novas máquinas para mudanças tecnológicas em algum produto.

Já na Dimensão Clientes, inovar sugere identificar novos segmentos de negócios e/ou necessidades ainda não atendidas, oferecendo uma oferta de valor atrativa, sendo assim 60% das empresas em questão já lançaram algum produto novo em decorrência

das necessidades do próprio cliente. Complementando a preocupação em atender às necessidades dos clientes, na Dimensão Plataforma 100% dos empresários afirmaram ter um mesmo produto é oferecido em mais de duas versões para satisfazer o cliente. Tal resultado provém do trabalho das empresas com projetos sob medida, que ganham cada vez mais espaço no mercado, com o crescimento imobiliário da região de Parnamirim, onde as empresas estão situadas, além disso, parcerias com arquitetos e construtoras, contribuem para que as marcenarias façam móveis cada vez mais exclusivos. Tais parcerias aparecem na Dimensão Organização, com 60% das empresas entrevistadas afirmando formarem parcerias para fornecer produtos e serviços melhores e mais completos. Com relação a parcerias com empresas concorrentes, apenas 30% destes, mantêm algum relacionamento com a concorrência e afirmam ser uma das parcerias mais importantes e que já rendeu lucros para ambas.

Uma questão ainda pouco importante para os empresários analisados é a questão do registro da marca. 80% tem marca, mas não há registro da mesma e 20 % a marca é inexistente. 50% não utiliza sua marca em produtos. Em entrevista com os empresários é notório o discurso similar de que a empresa ainda é pequena para tal preocupação com marca, corroborando a mito de que a construção de uma marca forte é algo que compete apenas a grandes corporações.

Ao se tratar da Dimensão Soluções, sobre oferecer algum novo recurso complementar (fora do negócio central), gerando novas oportunidades de receita, 80% dos entrevistados não executam tal prática. Os outros 20% afirmam que aumentaram o valor de seus serviços, e possuem entrega, montagem e manutenção do móvel, o que contribui para o aumento da confiança do cliente na empresa.

Contextualizando a Dimensão Agregação de Valor, 70% das empresas afirmam não terem adotado qualquer nova forma de gerar receitas usando instalações e recursos já existentes. Porém, receitas foram geradas por meio de ações que facilitaram o relacionamento com parceiros e clientes, como dito anteriormente.

Concernente à dimensão Processos, 80% dos respondentes afirmaram a não utilização de novos softwares para a gestão administrativa ou de produção. Nesta

mesma dimensão, 100% afirmaram que não adotaram qualquer nova prática de gestão, como: Gestão da Qualidade Total, Modelo de Excelência da Gestão, Just in Time, Reengenharia, Manual de Boas Práticas, assim como não há certificações como, por exemplo, ISO 9001, ISO 1400, etc. ou de produto (ABNT). Novas práticas de gestão e certificações podem contribuir para atenuar o tempo de produção e aumentar a qualidade dos serviços e produtos.

Com um número bastante significativo, na Dimensão Fornecimento, 60% dos questionados afirmaram não terem adotado qualquer nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos. Apenas 40% afirmaram já terem feito ações para reduzir tais custos. Um dos entrevistados, garante que “investir em frota própria reduziu bastante os gastos excessivos com fretes, além disso, controlar o combustível gasto, é uma tarefa indispensável” (Empresário, A)

Na Dimensão Presença, que se refere à criação de novos pontos de venda, 90% das empresas não tem esta prática. Muitos afirmaram que é difícil manter dois pontos de venda (PDV), já que a mão-de-obra é escassa.

Por fim, na dimensão Ambiente Inovadora, 70% dos entrevistados alegaram que fazem uso eventual de consultorias e entidades de apoio como o SEBRAE, SENAI e SESI. 100% deles, não adquiriram informações pagando taxas ou *royalties* por inovações patenteadas. 90% não tem nenhuma patente em vigor, 10% solicitou e está aguardando a finalização do processo de patente.

#### 4.3 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Após a aplicação do instrumento é possível observar que no tocante à presença do marketing nas empresas entrevistadas, foi bastante notório a falta de engajamento dos empresários no que diz respeito a ações de marketing. “O objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vender” (KOTLER, 1999 p.33). Quando perguntados sobre a existência de um setor de marketing, 90% das 10 empresas entrevistadas, não possuem este setor; apenas 10% considera que há este setor, porém ainda rasteiro e

gerido pelo próprio empresário, com seus conhecimentos do mercado em que atua. *“Temos que conhecer um pouco o nosso cliente, se não, ele não volta [...] O cliente quer novidade, temos que acompanhar as tendências de mercado, não dá pra ficar parado, sem inovar”*, diz o Empresário C. Corroborando com a fala do empresário, Bessant e Tidd (2009, p. 20), afirmam que “[...] se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam [...]”. Para Drucker (1986), inovação é atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas ou processos) existentes na empresa, gerando riqueza.

Promoção de vendas é uma das ferramentas para atrair cliente gerando na maioria a necessidade de compra, por considerar que estará tendo vantagem levando o produto, que algumas vezes nem seria tão necessário no momento. De acordo com Godri (1990), a promoção envolve todo o esforço de comunicação com o mercado, para melhor divulgação do produto ou serviço. Apenas 30% dos gestores responderam fazer promoção de vendas e citaram alguns exemplos: entrega e montagem grátis; brindes. É importante ter em mente, que a promoção de vendas nem sempre faz com que o consumidor passe a valorizar a marca, pesquisadores como Kahn et al., (1990) acreditam que o efeito da promoção de pode ser dependente do nível da ação promocional; por exemplo, a imagem da marca não será afetada se várias marcas estiverem sendo ofertadas no mesmo tempo, o que já não ocorre se apenas uma única marca, em particular, estiver em promoção. De maneira geral, acredita-se que a promoção de vendas traga consigo resultados positivos em curto prazo, quando induzindo a um imediato crescimento nas vendas.

Para analisar como estas marcenarias trabalham o marketing é importante verificar quais as ações utilizadas atualmente pelas mesmas. O estudo do marketing tem sido divulgado pela mídia e sua importância começa a “preocupar” alguns gestores. Manter contato com seus clientes após a venda é uma das formas de saber até que ponto seu produto tem tornado seus clientes satisfeitos. O pós-venda é um fator que vem ganhando espaço nas marcenarias 40% dos entrevistados responderam utilizar essa ferramenta; o que fortalece a teoria de Zenone (2010, p.42) “esse serviço possibilita uma

comunicação e uma interação com o cliente não apenas para oferecer produtos ou serviços, mas, também, para capturar informações sobre a satisfação e possíveis insatisfações do cliente”. Através deste resultado, pode-se perceber que os empresários estão adotando algumas atitudes que há pouco tempo atrás apenas as grandes empresas tinham, como a preocupação com o acompanhamento do cliente. Alguns dos empresários citaram esta, como uma ação inovadora implementada recentemente. Esta visão está sendo mais amplamente difundida e os gestores estão vendo que o pós-venda é uma forma de não perder seu cliente.

Nas tabelas 3, 4 e 5 é possível visualizar quantitativamente a existência de aspectos relacionados à realização de ações de marketing e como as empresas pesquisadas se apresentam quanto ao Radar da Inovação.

**Tabela 3:** Ações de marketing de relacionamento

ITEM PESQUISADO

	SIM	NÃO
<b>Existência de Setor de Marketing</b>	10 %	90%
<b>Realização de promoção de vendas</b>	30 %	70%
<b>Realização de pós-venda</b>	40 %	60%
<b>Capacitação para funcionários quanto à como tratar os clientes</b>	50 %	50%
<b>Realização de pesquisas de satisfação</b>	10 %	90%

**Fonte:** Dados da pesquisa out. 2012

**Tabela 4:** Ações de marketing de relacionamento.

ITEM PESQUISADO

Ação de comunicação utilizada	BOCA A BOCA	FOLHETOS	RÁDIO/ CARRO DE SOM	PLACAS PUBLICI- TÁRIAS
	70%	10%	20%	0%
Importância de ações para melhorar o relacionamento com o cliente	MUITO IMPOTANTE	IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	INDIFERENTE
	20%	70%	10%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa out. 2012**Tabela 5:** Radar da Inovação – Dimensão Relacionamento.

ITEM PESQUISADO (RADAR DA INOVAÇÃO)

	GRAU 1	GRAU 3	GRAU 5
<b>Utilização de alguma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.</b>	80%	20%	0%
<b>Utilização de algum novo recurso de informática (website, redes sociais, email, etc.) para se relacionar com os clientes.</b>	20%	20%	60%

**Fonte:** Dados da pesquisa out. 2012

Com relação a treinamentos e capacitações recebidos pelos funcionários, quanto a como tratar os clientes, 50% das empresas responderam que faz, mesmo que à sua maneira e sem presença de especialista na área, treinamentos com os funcionários sobre atendimento ao cliente. As outras 50% das empresas alegaram, que os funcionários não se importam com esta prática. **É possível perceber que alguns empresários têm atitudes que confirmam a teoria de Zenone:**

Em um mercado competitivo onde a qualidade do produto ou serviço não é mais o diferencial, a qualidade do atendimento se torna um fator estratégico para a empresa. **Ter um produto de qualidade é uma obrigação e atender o cliente com qualidade é o grande diferencial (ZENONE, 2010, p. 44).**

Uma das formas de saber como atingir seu público-alvo é escutando seus clientes, para tanto são feitas pesquisas de satisfação junto aos mesmos. Contrariando o que diz Vavra (1993, p.188) “Esse conhecimento ajuda a empresa a se tornar mais forte perante os concorrentes, pois a empresa se torna conhecedora do ‘modelo de decisão’ do cliente”, Apenas 10% das empresas da amostra pesquisada realiza pesquisa de satisfação com os clientes, isso mostra que os gestores ainda estão começando a despertar para a importância de se ter um contato maior com seus clientes e saber deles como atende melhor seu público. A empresa Z, realiza pesquisa de satisfação com o seu cliente sempre ao término da montagem do móvel. Eles têm um questionário simples, que o cliente responde questões que avaliam desde o comportamento do montador, passando por questões de organização na montagem até o prazo de entrega. Os resultados destas pesquisas são avaliados mensalmente, e já conseguiram sanar alguns problemas que mais irritavam o cliente: má aparência dos funcionários, sujeira excessiva na montagem e prazo de entrega.

Segundo Zenone (2010, p. 100), a Internet possibilita uma série de oportunidades de comunicação entre as pessoas. Quando perguntados sobre a adoção de algum novo recurso de informática para melhorar o relacionamento com seus clientes, 60% das empresas adotaram mais de uma ferramenta de informática, dentre as mais citadas estão, *e-mail*, divulgação em websites e redes sociais.

A adoção de ações que melhoram o relacionamento com o cliente, foi considerado um fator importante para os gestores das marcenarias, uma vez que a maioria trabalha apenas atrelados à projetos, e não com produção em escala, os empresários tem de estar preparados para absorver as preferências dos clientes, tendo em vista que alguns projetos não há o auxílio de arquitetos e o contato do cliente é diretamente com o próprio marceneiro. Apenas 10% considerou pouco importante para o estabelecimento por produzir móveis independente de projetos, para expor em sua loja. 70% empresas consideraram importante ações que melhoram o relacionamento com seus clientes e 20% atribuíram estas ações como muito importante. Curiosamente, a amostra de 10% neste resultado, obteve o menor índice geral de inovação, extraído do

Radar da Inovação. Tal empresa ainda não absorveu a cultura de buscar novas informações e não tem o hábito de pesquisar tendências de mercado.

Conhecer o cliente identificando suas características, necessidades e desejos, é uma maneira de estreitar a distância do relacionamento da empresa com o cliente estabelecendo um elo de confiança, criando facilidades para os clientes e barreiras para a concorrência. A maioria dos entrevistados citaram o contato pessoal em conversa com os próprios clientes, como forma de colher informações sobre a empresa; nenhuma delas citou sistema formal para colher tais informações. Quando perguntados sobre o que conhecem sobre marketing de relacionamento, 90% dos empresários respondeu que “já ouvi falar, é atender bem o cliente”. Percebe-se assim, pouco conhecimento técnico e foco nas questões diárias de venda, na perspectiva do relacionamento. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 138), o cliente é o único e verdadeiro centro de lucro da empresa; isto significa que tudo aquilo que é importante para o cliente, deve ser oferecido pela empresa, e isto só acontecerá com a visão da empresa focada no cliente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os dados coletados pela pesquisa com a aplicação do Radar da Inovação e pela observação de tudo o que foi respondido pelos empresários, este paper atingiu seu objetivo de analisar o comportamento das MPE's do setor de marcenaria, com relação à Dimensão Relacionamento no contexto inovação. Foram eleitas variáveis para que se pudesse ter uma visão comparativa de como funcionam as práticas de marketing de relacionamento das marcenarias na cidade de Parnamirim/RN.

Os dados permitem confirmar que essa área ainda precisa de muito estudo e ajustes por parte dos empresários, sendo necessário e ideal desenvolver melhor a gestão mercadológica no que diz respeito ao relacionamento com o cliente como estratégia de inovação dentro das organizações investigadas.

Pouco presente nas empresas pesquisadas, a cultura da inovação ainda é, para maioria dos empresários uma característica de grandes empresas, porém, em um mercado

competitivo toda e qualquer empresa que vislumbre manter-se sólida é importante que comece a incutir em sua política, a prática de ações de inovação, seja uma nova forma de gestão, seja no seu principal produto ou na criação de novos produtos.

Percebe-se então que as marcenarias utilizam algumas restritas ferramentas de divulgação como redes sociais, anúncios em rádios e carro de som, porém a grande maioria apenas se sustenta no boca-a-boca como meio de se manter ativo na mente dos clientes.

Foi encontrado então um campo fértil para o desenvolvimento de ações inovadoras com estratégias de relacionamento, uma vez que a maioria se mostrou aberta em relação às concepções de inovação e marketing de relacionamento, enfocando sua importância e os reais lucros que poderiam trazer. O fator alegado para não se estar investindo nesta área é facilmente explicado pela falta de um acompanhamento profissional. Muitos dos gestores consideram o investimento caro e com retorno duvidoso. Porém isto se dá por associarem marketing de relacionamento à propaganda e assim se limitarem a anúncios, que sem uma pesquisa de mercado e de perfil do cliente, nem sempre trazem os resultados esperados no tempo esperado.

A pesquisa mostrou a falta de interesse dos empresários em conhecer a opinião do cliente, uma vez que o pós-venda e a pesquisa de satisfação foram pouco citadas. Através da pesquisa de satisfação o gestor pode saber a opinião do cliente sobre vários aspectos do estabelecimento, suas críticas e sugestões de melhorias, é uma ferramenta essencial para conhecer o seu cliente. No entanto, os gestores disseram que preferem não fazer por sentirem que o cliente não gosta de ser abordado. Como visto no referencial teórico, a ferramenta conhecida como o pós-venda, também é importante para conhecer o nível de satisfação do cliente, não é muito aplicada pelos gestores, que afirmam não ser importante por existirem outras formas de saber se o cliente está satisfeito. A abordagem feita diretamente com o cliente foi citada como exemplo por um empresário, que afirmou ser a maneira mais fácil e direta de saber se ele está satisfeito com os serviços e produtos oferecidos.

Dentro do que já foi citado e de acordo com o que foi observado seria necessário elevar a capacidade gerencial do responsável pela marcenaria, para que se desenvolvesse a visão de como o marketing e a gestão do relacionamento com os clientes podem ser implementados por meio de ações inovadoras, como realização de projetos e pesquisa de marketing, a fim de promover a aproximação do cliente com a empresa, além de uma divulgação eficiente da empresa e, conseqüentemente, torná-la mais lucrativa.

Quanto às limitações da pesquisa pode-se evidenciar a pequena amostra e a dificuldade de acesso aos dirigentes, uma vez, que optou-se que os sujeitos a serem investigados são os que detinham poder de decisão máximo na estrutura das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antônio Rafael Barbosa de. **Pequenos Negócios: desafios e perspectivas**. Brasília: Sebrae, 2012.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação**. Curitiba: [s.n.], 2008.

BESSANT, Jonhn; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação** / José Fernando Mattos, Hiparcio Rafael Stoffel, Rodrigo de Araújo Teixeira. – Brasília, 2010.

COOPER, Cary; ARGYRIS, Chris. **Dicionário de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DÁVILA, Guillermo Antonio; LEOCÁDIO, Leonardo; VARVAKIS Gregório. **Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun08/Art\\_05.htm](http://www.dgz.org.br/jun08/Art_05.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.  
\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GODRI, Daniel. **Marketing de Ação**. Blumenau: Ed. Eko, 1990.

GOLLO, Silvana S.; CASTRO, Alberto W. V. de. **O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de procedência vale dos vinhedos: o caso da vinícola Cordelier -serra gaúcha RS/Brasil.** [S.l.: s.n.], 2006.

GONÇALVES, C; JAMIL, G; TAVARES, W. **Marketing de Relacionamento: data base marketing: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** Brasília: BNDES, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Tradução: Vera Whately, revisão técnica: Roberto Meireles Pinheiro. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Phillip., KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** 3. ed. Tradução FINEP. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2012.

O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Manual de Parametrização e Aplicação da Metodologia para Determinar o Radar da Inovação nas Pequenas Empresas** – Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT – Outubro 2011.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. As 12 dimensões da inovação. **HSM Management**, v. 60, jan.-fev., 2007.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de mercado qualitativa & quantitativa.** São Paulo: Scortecci, 2003.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de Relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

---

\* Artigo submetido em 2 de fevereiro de 2014 e aceito para publicação em 9 de maio de 2014.