

Área temática: Marketing e Comunicação

Marketing Empreendedor: Estudo nos Distribuidores Industriais da 3M do Brasil Ltda.

AUTORES

AMELIA SILVEIRA

Universidade Regional de Blumenau (FURB)
amelia@floripa.com.br

CIRINEU PIRES DE MORAES

cirineumoraes@terra.com.br

MOHAMED AMAL

FURB- Universidade Regional de Blumenau
amal@furb.br

CLAUDIO LOESCH

Universidade Regional de Blumenau
loesch@furb.br

RESUMO

Marketing e o empreendedorismo são estudados de forma conjunta. O estudo buscou identificar ações de marketing empreendedor nos distribuidores industriais que comercializam os produtos da 3M do Brasil Ltda. A pesquisa foi exploratória, com método qualitativo. A amostra intencional, de conveniência, considerou as onze empresas sediadas na região sul do Brasil. Os gerentes foram os respondentes-chave. Para a coleta de dados foram adotados o formulário e a entrevista. A técnica de análise de conteúdo foi adotada. Foi realizada a codificação do texto das entrevistas em palavras-chave, que se constituíram em Unidades de Significados (US). Estas unidades foram reunidas em uma Matriz de Categorias (MC), considerando as características comuns do assunto em estudo. O tratamento dos dados incluiu a interpretação das respostas, segundo a fundamentação teórico-empírica da pesquisa. Os resultados revelam que são iniciais as ações de marketing da maioria das empresas. Estas não se apresentam de forma integrada, contínua e sistemática. Esta situação está de acordo com a literatura, que mostra que as empresas evoluem do empreendedorismo para o marketing. Duas estão nesta fase de transição. Somente uma empresa se aproxima do marketing profissional, apresentando relação entre a formação do gerente, a aplicação de marketing e o desempenho da empresa. A conclusão é de que esta realidade reflete o que preconiza a literatura de marketing empreendedor.

ABSTRACT

Marketing and entrepreneurship are studied jointly. The study was to identify actions marketing entrepreneur in industrial distributors who sell the products of 3M do Brasil Ltda. The research was exploratory, with qualitative method. The sample intentionally, of convenience, considered the eleven companies based in southern Brazil. Managers were the key contributors. For data collection were adopted the form and interview. The technical context analysis was adopted. It held the codification of the text of interviews with keywords,

which was formed in Units of Meaning (US). This US was assembled in a Matrix of Categories (MC), considering the common characteristics of the subject under study. The processing of data included the interpretation of responses, according to the reasons of theoretical and empirical research. The results show that the actions are initials of marketing for most companies. These are not so integrated, continuous and systematic. This is in accordance with the literature that shows that companies develop entrepreneurship for marketing. Two are in this transition phase. Only one company approached the marketing professional, showing relationship between the training manager, the application of marketing and performance of the company. The conclusion is that this reflects the reality that calls for the literature of marketing entrepreneur.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing empreendedor. Micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Distribuidores industriais da 3M do Brasil Ltda.

1 INTRODUÇÃO

A empresa 3M do Brasil Ltda. é reconhecida, mundialmente, como organização com características empreendedoras. Principalmente, no que diz respeito à inovação e à utilização de marketing como estratégia de ação competitiva. Como uma de suas estratégias de marketing esta empresa busca aproximar cada vez mais seus produtos do mercado consumidor, por meio de canais de distribuição. Entende que nem sempre chegar diretamente ao consumidor é o melhor método, e que eliminar o intermediário não leva, necessariamente, a ter um custo mais baixo. Para tanto, conta com intermediários como canais de distribuição: as revendas industriais generalistas. Eles representam o nome da organização podendo agregar ou não valor à empresa, dependendo da forma como atuam no mercado. Desta maneira, estes canais de distribuição não só satisfazem a demanda por meio do oferecimento de produtos em locais mais próximos do consumidor final, como oportunizam, geralmente, quantidade, qualidade e preço voltado para uma demanda local. Normalmente, neste contexto, estes distribuidores se constituem em micro, pequenas e médias empresas (MPME's), que já atuam no mercado industrial, e por meio de um contrato que prevê exclusividade, tornam-se revendedores de produtos industriais da 3M do Brasil Ltda. Os produtos comercializados nestes canais de distribuição são: fitas industriais, adesivos, abrasivos e micro-abrasivos, sistemas de empacotamento e identificação, entre outros.

Abe ressalta que, neste processo de distribuição de produtos industriais, cada um destes distribuidores tem características próprias. Cada empresa conta com capital social, quadro societário, gestores, instalações e estratégias próprias e únicas. As estratégias empreendedoras e as ações de marketing, neste ambiente, são também diversificadas, entendidas como consequências do entendimento de seus proprietários/gerentes, no contexto de sua atuação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Desde os anos 80, estudiosos como Carson (1985, 1990, 1995); Hills (1987); Morris e Lewis (1995); Carson e Cromie (1990); Hills e LaForge (1992); Carson e Coviello (1997); Gilmore e Carson (1999); Morris, Schindehutte e LaForge (2000); Stokes (2000a, 2000b); Gilmore, Carson e Grant (2001); Stokes e Lomax (2002); Kenney (2007), entre tantos outros, têm apresentado a conceituação, características, tendências e justificativas sobre o relacionamento existente entre o empreendedorismo e o marketing, e vice-versa. Estas pesquisas têm mostrado, desde o início, que o espírito empreendedor e as ações inovadoras de marketing tem sido essenciais para inserção e manutenção de MPME's, no mercado. Recentemente, os

dois termos têm sido associados em estudos que buscam identificar a adoção de um marketing empreendedor que contribua para a melhoria do desempenho destas empresas.

Deste modo, esta pesquisa volta-se para o estudo dos distribuidores que comercializam os produtos industriais da 3M do Brasil Ltda., quanto às ações do marketing, entendendo o marketing empreendedor como um estágio inicial do processo de marketing e que evolui, gradativamente, à medida que as MPME's também se desenvolvem. O marketing empreendedor pressupõe, desta forma, a prática de ações consideradas muito básicas em um processo evolutivo de marketing, sendo que este deverá culminar com a adoção da filosofia, da função e da administração de marketing, como estratégias integradas e formais. É visto, portanto, o marketing empreendedor dentro de um *continuum* evolutivo de ações de marketing, praticado pelas empresas para a inserção, manutenção e expansão destas no mercado, principalmente em MPME's que não possuem, na maioria das vezes, todos os recursos para utilizarem as ferramentas mais consistentes do marketing tradicional. O levantamento das ações que caracterizam o marketing nestes distribuidores industriais é relevante, uma vez que contribui para ampliar o entendimento do assunto em um contexto mais específico. O tema também é relevante, na medida em que estão em consolidação na literatura da área os aspectos referentes ao marketing empreendedor.

Com estas considerações, as questões de pesquisa que conduzem o estudo se voltam para:

Até que ponto se desenvolvem ações de marketing nas distribuidoras de produtos industriais da 3M do Brasil Ltda.? Estas ações de marketing têm características de marketing empreendedor ou podem ser consideradas como estratégias de marketing mais formais e consolidadas?

Com amparo nestas questões norteadoras, o objetivo geral foi definido como:

Analisar as ações de marketing dos distribuidores industriais da 3M do Brasil Ltda.

Os objetivos específicos foram: a) Caracterizar as distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda. quanto à localização, tempo de atuação, número de funcionários, faturamento e crescimento nos últimos três anos; b) Caracterizar o gerente/proprietário das distribuidoras, em estudo, quanto à formação acadêmica e a experiência profissional anterior; c) Identificar as ações voltadas para o marketing nestes distribuidores industriais; d) Classificar as ações de marketing identificadas, conforme o que preconiza a literatura da área de marketing empreendedor segundo os modelos de Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b).

1.1 MARKETING EMPREENDEDOR: REVISÃO DE LITERATURA

Nos últimos anos, pesquisadores têm se dedicado ao estudo do marketing e do empreendedorismo, de forma conjunta. No cenário internacional, duas correntes distintas podem ser identificadas, basicamente. Dizem respeito às características que, na prática, regem o marketing empreendedor. Uma está voltada para a gestão e, outra, para o gestor. São lideradas, respectivamente, por Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b).

Para Carson (1990) o marketing empreendedor é fruto do modelo de gestão, uma função administrativa, ou seja, os resultados obtidos pela empresa são proporcionais às ferramentas de marketing que ela agrega e aplica em seu cotidiano.

Stokes (2000a; 2000b) acredita que o marketing empreendedor está ligado ao perfil empreendedor do gestor que com sua criatividade, intuição e rede de relações promovem o sucesso do negócio. Nessa abordagem, acredita-se que o comportamento, a formação acadêmica e a experiência profissional do gestor têm influência sobre as ações de marketing da organização.

Considerando-se, assim, que Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b) constituem-se em dois dos principais autores no tema do marketing empreendedor apresenta-se, de forma mais abrangente, as idéias básicas destes teóricos.

Carson (1990) dividiu as estratégias de marketing das micro e pequenas empresas (MPE's) em quatro estágios: o marketing reativo, o marketing de ajustes, o marketing empreendedor e

o marketing pró-ativo. Para o autor, esses estágios são necessários para que as MPE's sobrevivam e tornem-se competitiva no mercado. De forma mais específica, estes estágio incluem:

a) Estágio 1: Marketing Reativo: fase inicial das atividades de marketing. Esta fase inicial acontece, geralmente, em pequenas empresas novas, onde os clientes, normalmente, são conhecidos do empresário, e onde as transações iniciais de fabricação e de fornecimento começaram em bases pessoais. Pode ser dito que o marketing, como geralmente é conhecido e aceito, não existe, ou melhor, é praticado de uma forma muito primitiva, em empresas novas. O que existe é o uso de alguns elementos de marketing de modo ocasional e inconsciente, isto é, sem coordenação. Outro ponto importante, é que as empresas iniciantes, buscam se beneficiar de comunicação pessoal, do tipo "boca-a-boca". Este tipo de comunicação por clientes, provavelmente tem uma influência significativa no desempenho das pequenas empresas em termos de produto, preço e distribuição. (CARSON, 1990).

b) Estágio 2: Marketing de Ajustes: nesta fase o marketing acontece pela necessidade de aumentar vendas. Acontece, ainda, de modo ocasional, sem a utilização de um planejamento e um plano de marketing. Exemplos deste tipo de atividades de marketing pode ser um panfleto embrionário ou folheto, uma propaganda ocasional, uma exibição local ou patrocínio. (CARSON, 1990).

c) Estágio 3: Marketing Empreendedor: nesta terceira fase, o marketing começa a ser reconhecido pelo valor em gerar vendas, mas ainda atinge o mercado como parte das atividades do próprio empresário. Este marketing é caracteristicamente de alto risco e instintivo. Neste estágio, o desempenho da pequena empresa dependerá, assim, em grande parte, da atitude do gerente/proprietário com relação ao marketing. Isto pode ser um problema, pois tais dirigentes, frequentemente, têm atitudes e ações que muitas vezes são incompatíveis com a orientação de marketing. São ações iniciais. Ainda sem o apoio de um planejamento e plano de marketing. (CARSON, 1990).

d) Estágio 4: Marketing Pró-Ativo: nesta última fase, o marketing se torna mais organizado e controlado, sendo desenvolvido por especialistas de marketing contratados pela empresa. Neste estágio, a atividade de marketing se encaminha para uma integração, desenvolvimento e pró-atividade onde cada atividade apóia e retro-alimenta as outras como um todo, buscando atingir objetivos de curto, médio e longo prazo. Em outras palavras, constitui-se em um marketing profissional. Tem seu norte traçado pelo plano de marketing. (CARSON, 1990).

Como consequência de seus estudos Carson (1990) fez as seguintes considerações:

a) Pequenas empresas têm dificuldades de aplicar marketing;

b) Nestas empresas pequenas, pouca atenção é dispensada ao planejamento de marketing. As atividades de marketing são criadas, predominantemente, para reagir às crises operacionais;

c) Pequenas empresas precisam adaptar teorias, estratégias, terminologia e métodos usados na literatura de marketing tradicional, para poder atender às próprias circunstâncias. Eles realizam marketing, mas de acordo com as próprias condições, e não segundo um conceito teórico.

Aprofundando o tema do marketing empreendedor Stokes (2000a; 2000b) direcionou sua atenção aos gestores com perfil empreendedor, pois segundo o autor, esses empregam seu aprendizado, sua rede de relações e seus pequenos recursos para adaptar as práticas do marketing à realidade de sua empresa de micro e pequeno porte, no que precisam ser muito criativos ou empreendedores. O marketing tradicional foi moldado às necessidades e condições de grandes organizações. Ao contrário, o processo de marketing empreendedor está intimamente ligado à intuição dos empreendedores sobre as expectativas do mercado e, por isso, se dá de forma inversa ao do modelo difundido por Kotler (2000).

Segundo Stokes (2000b), o processo de marketing empreendedor divide-se nas seguintes etapas:

a) Etapa 1 - Ações voltadas para inovação: os gestores/proprietários de MPE's movidos pela criatividade, intuição, pressão da concorrência e por desconhecerem o marketing tradicional investem na criação ou aperfeiçoamento do produto antes de pesquisar o mercado. Não realizam pesquisa e segmentação de mercado, em realidade. (STOKES, 2000b).

b) Etapa 2 - Identificação de potenciais consumidores e suas necessidades: no primeiro momento, as MPE's exploram um nicho de mercado negligenciado por outras empresas. Mais tarde, esse mercado é ampliado com base na intuição de seus gestores e na ação de tentativa e erro. (STOKES, 2000a).

c) Etapa 3 - A comunicação boca-a-boca: é o processo de comunicação pelo qual clientes trocam informações sobre determinados produtos ou serviços. Quando essas informações são positivas, o boca-a-boca constitui-se em um modo informal e de baixo custo para promoção de produtos, uma vez que o cliente satisfeito torna-se convincente ao falar sobre determinado assunto. (STOKES, 2000a).

d) Etapa 4 - A rede de relação ou *networking*: diz respeito à criação e manutenção de uma rede de relações interpessoais direcionada para obter vantagens competitivas para a empresa. Além do entendimento destes dois autores, Kotler (2000) afirma que o marketing empreendedor envolve o impulso criativo do empreendedor intuitivo que, mesmo não dispondo de recursos financeiros e pessoais especializado, faz propaganda, visita os clientes, realiza pesquisa de mercado, entre outros procedimentos, para promover o produto e a empresa. Para este autor, o marketing empreendedor situa-se apenas no primeiro estágio de desenvolvimento da empresa. No segundo estágio, após atingir determinado nível de crescimento, a empresa passa a utilizar-se do marketing profissional, contratando profissionais especializados e direcionando um percentual da receita ao planejamento de marketing. O terceiro e último estágio descrito pelo autor é o marketing burocrático que se caracteriza pela criação de um departamento que, em geral, baseia suas ações nas pesquisas de mercado e no relacionamento com distribuidores. Nesta terceira fase, os profissionais alheios à realidade da empresa, deixam de manter contato mais direto com o cliente, diminuindo sua criatividade e a visão empreendedora.

Dentre os teóricos que contribuíram para o esclarecimento do tema destacam-se Hills e LaForge (1992), que afirmaram que o foco do marketing empreendedor direciona-se para transações de troca, sendo que o conceito de marketing, ou seja, o marketing tradicional está relacionado à filosofia de dirigir o negócio com foco no cliente. Parece indicar que o marketing empreendedor inclina-se para uma idéia de venda do produto, ou seja, somente da troca. Para o autor, desenvolver programas de marketing efetivos requer que os empresários iniciem com a pesquisa e a segmentação de mercado, e compreendam o comportamento apresentado pelo possível comprador, antes da compra de um produto. Parece haver, aqui, uma distinção na forma de entender e conceber o marketing.

Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) defendem que o planejamento de marketing é o elemento decisivo para o desenvolvimento das novas organizações empreendedoras, sendo este um divisor de águas neste assunto.

Kenney (2007), em recente trabalho, apresenta uma revisão crítica sobre os conceitos contemporâneos de marketing e o empreendedorismo.

Em um levantamento recente, realizado em maio de 2007, constatou-se que no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) há registro de dissertações brasileiras cujo título traz agregadas as palavras marketing e empreendedorismo e/ou marketing empreendedor. Entre outros, cabe destaque para os trabalhos de Ikeda (1998), Sarquis (1998) e Lazzarotti (2004).

Ikeda (1988) analisou as ações de marketing desenvolvidas em quatro pequenas empresas. Verificou que os gestores possuíam conhecimento sobre a tecnologia de fabricação do produto, pouco conhecimento sobre administração, e confundiam o marketing com técnicas de vendas.

Sarquis (1998) analisou os processos de marketing direto, a propaganda e as relações públicas em 22 confecções de Joinville, em SC. Os resultados mostraram que empresas não planejavam as ações de marketing, com conseqüências visíveis no desempenho das empresas. Lazzarotti (2004) pesquisou as estratégias de marketing adotadas pelas pequenas empresas contempladas com o prêmio Talentos Empreendedores 2003, em Santa Catarina. Os resultados deixam perceber que as empresas com estratégias de marketing mais consolidadas do que as demais que participaram do concurso, mas que não foram consideradas como tendo talento empreendedor, ou seja, não foram classificadas, tinham a um “maior talento empreendedor”. Ou seja, havia tendência para que as empresas consideradas mais empreendedoras praticassem um maior número de ações de marketing, sendo este mais próximo do marketing tradicional.

Marketing empreendedor consta no trabalho de Zoschke (2006), sendo a pesquisa direcionada para a rede de relação dos empreendedores. Foi revelado que as competências, habilidades, comportamentos e entendimentos dos gestores têm um papel fundamental nas estratégias de marketing empreendedor desenvolvidas por MPE's, em geral distantes dos conceitos tradicionais de marketing.

O marketing tradicional, que se convencionou chamar de conceito de marketing, oferece todo um cabedal que norteia o que se entende nesta área. Este conceito de marketing, conforme Silveira (1997) pressupõe a existência da filosofia, da função e da administração de marketing. As mais recentes definições têm apresentado o marketing com esta visão, como uma filosofia onde a organização se volta para o atendimento do mercado, visando aperfeiçoar a função de troca por meio de uma ação administrativa que busca o atendimento dos objetivos organizacionais. Desta forma resumida, pode-se entender que o marketing se compõe de três dimensões ou aspectos que mantêm uma reação dialética entre si, ao longo de todo um processo. Marketing configura-se como um processo gerencial, com uma série de ações programadas pela organização, que se desdobram no sentido de: a) voltar-se para o mercado; b) estabelecer trocas voluntárias de valores com esse mercado por meio de um atendimento eficiente e eficaz, onde o delineamento da oferta da organização em termos de produtos, preço, promoção e distribuição correspondam às necessidades e interesses dos consumidores; c) ajudar a organização a garantir sua sobrevivência e desenvolvimento em longo prazo. (SILVEIRA, 1997).

A evolução do marketing pode ser identificada por meio de suas definições ao longo do tempo. Mais recentemente, em 2004, a *American Marketing Association* (AMA) descreveu o marketing como um processo de planejamento, execução, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços. (AMA, 2008). Em 2005, a AMA acrescentou que o marketing envolve a criação, a comunicação, a entrega de valor e a administração do relacionamento com os clientes de modo que beneficie a organização e seu público consumidor. (AMA, 2008).

Desta forma o marketing evolui e se adapta, constantemente, acompanhando as mudanças na sociedade e nas organizações.

1.2 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Sabendo-se que a base teórica no assunto do marketing empreendedor está em construção, e que poucos são ainda os trabalhos acadêmicos realizados no Brasil, esta pesquisa adotou a pesquisa exploratória e o método qualitativo. Os modelos teóricos de Carson (1990) e Stokes (2000a, 2000b), uma vez que apresentam dimensões de abordagem do tema, serviram de base para o estudo. A pesquisa, assim, foi teórico-empírica.

A população deste estudo foi composta pelo total das onze MPME's do meio urbano, sediadas na região sul do Brasil, ou seja, em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, e que revendem produtos da 3M do Brasil Ltda., no segmento industrial. Estas distribuidoras estão classificadas como Distribuidor Industrial Generalista. Devido à abrangência da linha de

produtos, ao volume de negócios que representam, aproximadamente de 70% das vendas, e à cláusula de exclusividade contratual, estas empresas são importantes no mercado industrial. São empresas que atuam em um mercado extremamente competitivo onde, cada vez mais, estratégias de marketing e de empreendedorismo são fundamentais para o sucesso do negócio. A amostra, assim, foi definida de maneira intencional, de conveniência, de acordo com os objetivos da pesquisa. Considerou, para tanto, a proximidade geográfica para deslocamentos para a coleta de dados, em uma mesma região do país. As distribuidoras pesquisadas localizaram-se nas cidades de Curitiba, Londrina, Maringá, e Cascavel, no Paraná; Blumenau, Joinville, Criciúma, Guabiruba, Lages e Chapecó, em Santa Catarina; Porto Alegre e Caxias, no Rio Grande do Sul. Os gerentes/proprietários destas empresas foram os sujeitos sociais da pesquisa, na forma de respondentes-chave.

Para atender aos objetivos da pesquisa, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: um formulário, para caracterizar empresas e gerentes-proprietários, e um roteiro ou pauta que se configurou como um questionário estruturado, não disfarçado, baseado nos modelos teóricos de Carson (1990) e Stokes (2000a e 2000b), para identificar as ações de marketing nas empresas em estudo. Este norteou a condução da entrevista com os gerentes/proprietários. Sabendo-se que o método qualitativo privilegia as questões abertas, estas foram priorizadas, buscando efetividade no que concerne conceder ao respondente total liberdade para manifestar sua situação em relação ao desenvolvimento de marketing na empresa, o que acrescentou detalhes relevantes à pesquisa realizada.

Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados por meio de contato telefônico com os respondentes das onze distribuidoras. A seguir, com o conhecimento e a permissão dos mesmos foram encaminhados, via correio eletrônico, o formulário e o questionário, para uma primeira leitura e inteiração com o assunto. No período de quatro semanas, mantendo ainda contato telefônico e utilizando também o correio eletrônico, os gerentes/ proprietários das onze empresas responderam ao solicitado. As entrevistas foram respondidas por escrito, no próprio roteiro. A coleta de dados foi conduzida em setembro de 2007.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos nas entrevistas empregou-se a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo se desenvolveu em três fases, conforme especifica Bardin (1971), sendo organizadas da seguinte forma:

a) Pré-análise - ocorreu a organização da análise, onde foram estabelecidos os procedimentos a serem seguidos. Para preservar as particularidades das respostas das questões abertas, optou-se pela transcrição integral das mesmas em quadros, logo depois da realização da entrevista. A leitura atenta destes quadros, na fase de pré-análise, facilitou o estudo subsequente. Para manter o anonimato das empresas e dos gerentes/ proprietários, convencionou-se designar as distribuidoras de DA, DB, DC, DD, DE, DF, DG, DH, DI, DJ e DK. Por sua vez, os gestores/proprietários foram definidos como GA, GB, GC, GD, GE, GF, GH, GI e GJ.

b) Exploração do material - consistiu na codificação dos roteiros das entrevistas. Esta codificação considerou palavras-chave que se constituíram em Unidades de Significados (US). Estas somaram 114 US nas onze entrevistas analisadas. O processo foi de categorização *a priori*. As 114 US formaram classes ou rubricas - grupo de elementos - considerando as características comuns do assunto, e formando uma Matriz de Categorias. Seguindo o que estipula Bardin (1971), nesta Matriz de Categorias foram reunidas sete categorias consideradas significantes em marketing: pesquisa e segmentação de mercado, produto, preço, comunicação (promoção e ponto de distribuição), planejamento de marketing, estrutura de marketing e riscos. Além destas categorias, subcategorias foram criadas para clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes e rede de relações, dentro de cada categoria, respectivamente. Estas definições obedeceram, principalmente, critérios de homogeneidade e exaustividade. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a preocupação não foi numerar ou medir variáveis, mas sim, identificar categorias.

c) Tratamento dos resultados – momento onde o conteúdo das respostas foi interpretado,

considerando a fundamentação teórico-empírica da pesquisa. Nesta fase, foram comparadas as respostas dos gerentes/proprietários quanto às ações de marketing praticadas pelas onze distribuidoras pesquisadas. Em seguida associou-se o conteúdo das respostas ao enunciado de Carson (1990) e Stokes (2000a e 2000b), classificando o desempenho de marketing destas empresas ao que fundamenta esta literatura.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta primeira parte, apresentam-se as características das distribuidoras industriais e dos gerentes proprietários, obtidas por meio do formulário de pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS GESTORES

Dentre as MPME's pesquisadas, a DH é a que atua há mais tempo no mercado e a DG a mais recente. A DC emprega o maior número de funcionários, tendo o maior faturamento nos últimos três anos. A DG, apesar de recente, é a que apresenta o maior percentual de crescimento nos últimos três anos. De forma geral, há um índice de crescimento positivo nas empresas, com exceção de DF e DJ. A distribuição geográfica mostra predominância das distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda. no estado de Santa Catarina.

A tabela 1 mostra a distribuição das características das empresas pesquisadas.

Tabela 1 – Distribuição das características das distribuidoras industriais

Empresa	Localização	Tempo de atuação	Nº Funcionários	Faturamento em milhões reais			% Crescimento anual		
				2004	2005	2006	2004	2005	2006
DA	SC	15 anos	74	10.000	13.400	18.700	18%	34%	39,55%
DB	RS	20 anos	52	13.572	14.763	16.192	34,47%	8,78%	9,67%
DC	SC	17 anos	190	34.000	38.000	46.000	20%	11,70%	21%
DD	SC	20 anos	20	5.810	6.050	6.230	18%	4%	3%
DE	PR	10 anos	20	4.441	5.671	6.722	27,32%	27,71%	18,53%
DF	SC	10 anos	8	2.491	2.428	2.242	18%	-2,50%	-7,60%
DG	PR	4 anos	14	602	950	1.687	145%	158%	177%
DH	SC	28 anos	7	1.688	2.144	2.245	27,70%	27,02%	4,71%
DI	RS	16 anos	10	1.750	1.820	2.038	5%	4%	12%
DJ	PR	20 anos	30	4.800	5.080	4.520	23,50%	5,85%	-11,02%
DK	SC	15 anos	5	1.950	2.203	2.864	43%	13%	30%

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

a maioria dos gestores possui experiência profissional anterior na área de vendas (60%) e formação superior na área de administração (82%). Este fato leva a pressupor que conheçam ferramentas de marketing e princípios de empreendedorismo que possam contribuir para a melhoria do desempenho da empresa.

Conforme Stokes (2000a; 2000b) a formação acadêmica e a experiência profissional do gestor têm significativa influência sobre as ações de marketing da organização. Desta forma, tudo leva a crer que há tendência de desenvolvimento de ações de marketing nestas empresas.

Quanto às características dos gestores, a maioria possui formação superior na área de administração (82%). A experiência profissional anterior na área de vendas (60%) é evidente. Este fato leva a pressupor que conheçam princípios, conceitos e ferramentas de marketing e de empreendedorismo, e que estes devem estar sendo adotados no gerenciamento da empresa para contribuir em seu desempenho.

Stokes (2000a; 2000b) afirma que a formação acadêmica e a experiência profissional do gestor têm significativa influência sobre as ações de marketing empreendedor da organização. Desta forma, tudo leva a crer que há tendência de desenvolvimento dessas ações de marketing nestas empresas.

O quadro 1 mostra a distribuição das características dos gestores pesquisados.

Distribuidora	Graduação	Pós-Graduação	Experiência Profissional
GA	Gestão de Marketing		Trabalhou em Supermercado
GB	Administração Empresas		Desenvolvimento produtos e novas tecnologias
GC	Engenharia Agrícola	Gestão Empresarial (FGV), Marketing (FGV)	Fábrica de móveis do pai; Bancário; Vendedor
GD	Ciências Econômicas		Vendedor
GE	Gestão Comercial		Bancário; Vendedor
GF	Administração Empresas	Gerenciamento Marketing	Corretora de Seguros
GG	Engenharia Civil	Planejamento e Gestão Negócios	Estágio na Renault (França); Gerente Qualidade; Desenvolvimento Produtos.
GH	Ciências Contábeis		Bancário (exportação, câmbio); Auxiliar Contabilidade; Vendedor.
GI	Comércio Exterior		Cia Aérea (Agente Carga Internacional); Analista de Exportação/Importação
GJ	Administração Empresas	Administração e Finanças	Auxiliar Administrativo (Corretora de Seguros)
GK	Administração Empresas		Vendedor; Engenharia Industrial; Qualidade - ISO

Quadro 1 - Caracterização do gerente-proprietário das distribuidoras industriais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

4.2 AÇÕES DE MARKETING EMPREENDEDOR NOS DISTRIBUIDORES INDUSTRIAIS

Nesta segunda parte, constam as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os gestores/proprietários, em relação às ações de marketing desenvolvidas nas onze empresa pesquisadas.

Nas respostas dadas pelos gerentes/proprietários, em cada uma das questões do roteiro de entrevista, foram ressaltadas as palavras e expressões mais indicadas e consideradas chave, passando a se constituir em unidades de significado (US). A Matriz de Categorias compõe o quadro 2, e mostra as categorias significantes criadas em função das US, onde as ações de marketing foram ressaltadas.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Significado
C1: Pesquisa e segmentação de mercado		US76 a US83
C2: Produto		US88 a US102
C3: Preço		US103 a US 108
C4: Comunicação (Promoção + Pontos de distribuição)	SC4.1: Clientes	US1 a US33
	SC4.2: Funcionários	US84 à US87
	SC4.3: Fornecedores	US34 à US47
	SC4.4: Concorrentes	US48 à US61
	SC4.5: Rede de Relação	US62 à US68
C5: Planejamento de Marketing		US111 à US114
C6: Estrutura de Marketing		US109 e US110
C7: Riscos		US69 à US75

Quadro 2 – Matriz de Categorias definida em função das Unidades de Significado (US)

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

De acordo com as categorias definidas no quadro 2, e as respostas obtidas nas entrevistas, os resultados evidenciam:

C1 - Pesquisa e Segmentação de Mercado - estes procedimentos são ainda incipientes. Algumas empresas afirmam realizar estes procedimentos, mas poucas exemplificaram como procedem. A DC, inclusive, entende este assunto como a busca de informações em instituições como Federações das Indústrias etc., e a DK em listas telefônicas.

C2: Produto - como as distribuidoras industriais revendem produtos prontos e acabados, interpretam as ações de marketing como promoção e distribuição de produto no mercado. Assim, as visitas técnicas, telemarketing e internet são as principais praticas adotadas para incutir a marca e o produto no mercado. Apenas duas delas não têm esse procedimento: a DK, que não apresenta nenhuma ação efetiva, e a DB, que depende da orientação da 3M do Brasil.

C3: Preço - a maioria das empresas pesquisadas, DB, DV, DD, DE e DH baseia os preços na fórmula custo mais lucro. Em segundo lugar aparece a negociação de preços do comprador com a distribuidora, praticada pela DA, DF, DI e DK. Os demais mecanismos de fixação de preço são minimamente empregados. É preciso ter ciência de que, quando há similares no mercado, sendo esta a situação destas distribuidoras, a maioria dos consumidores opta pelo de menor valor, o que, freqüentemente, reduz a qualidade do produto. McCarthy (1976) recomenda que, nesse caso, o preço leve em conta a natureza das práticas adotadas pela concorrência como liquidações, descontos, condições especiais de pagamento etc. No caso das empresas pesquisadas, talvez devessem considerar a dimensão de produto aumentado proposto por Levitt (1990), que consiste em oferecer ao cliente um objeto ou um tratamento diferenciado, que lhe proporcione mais do que ele está acostumado e agregue valor ao produto, em si.

C4: Comunicação – neste estudo percebeu-se que promoção e pontos de distribuição são considerados em conjunto, pelos respondentes.

A principal estratégia em busca de novos clientes está direcionada para a visita técnica, ou seja, visitar o cliente. Isto, por consequência, implica no fortalecimento da equipe de vendas. Nesse quesito, a DK diferencia-se das demais por ser a única a citar a qualidade dos produtos e a recomendação de amigos, ou seja, a rede de relações, como parte destas estratégias. Freqüentemente as DA DB, DC, DD, DE, DF, DH e DK adquirem novos clientes por meio da indicação de clientes antigos. Na DG e na DJ essa indicação ocorre, mas é menos comum. Afirmam que a empresa incentiva o “boca-a-boca” ao manter o cliente bem informado. Para Stokes (2000a) o cliente é convincente ao falar de produtos ou serviços que o tenham satisfeito.

Os mecanismos mais adotado para conhecer as necessidades dos clientes pelas empresas DA, DB, DE, DF, DG, DI e DJ são as visitas técnicas. As demais empresas comentaram suas ações para bem atender, de forma geral, mas não mencionam os mecanismos empregados para

conhecer as necessidades dos consumidores. Levitt (1990) enfatiza que o objetivo do marketing não é somente atrair os clientes, mas fidelizá-los, por isso, é preciso que a empresa mantenha-se atenta às opiniões e expectativas do consumidor. Um sujeito empreendedor, “pró-ativo diante daquilo que deve saber, define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.” (DOLABELA, 1999, p. 38).

Todas as empresas pesquisadas consideram importante ouvir as sugestões dos clientes e atendê-las, sempre que possível. A atitude manifestada pelas empresas pesquisadas corrobora a afirmação de que a venda a qualquer custo cedeu espaço à “satisfação garantida” defendida por Levitt (1990). Mais especificamente, a DB utiliza-se de pesquisas de satisfação, a DI de contato telefônico pós-vendas, e as demais se baseiam nas sugestões e críticas feita pelos clientes, no cotidiano. Para McCarthy (1997, p. 174), além da própria intuição, o empreendedor hábil deve realizar pesquisas de marketing para identificar as reais necessidades e desejos do consumidor e selecionar novos objetos de troca.

Embora a comunicação tenha o objetivo primordial de tornar a marca conhecida no mercado, informando vantagens, preços e locais de venda aos clientes, ela é, segundo Dias (2003), de fundamental importância para promoção e manutenção das vendas. Pois, mesmo que alguns de seus instrumentos sejam inviáveis para as pequenas empresas, há meios acessíveis como catálogos, folhetos, anúncios impressos e a Internet, que é um excelente canal de comunicação entre as organizações e seus clientes, principalmente para distribuidores industriais que vendem para outras empresas, dentro do que se entende por *business to business*.

A DE e a DI procuram manter a clientela com a promoção de novos produtos e de eventos interativos. A DD, DF e a DH mantêm seu relacionamento com o cliente no contato pós-venda. Os meios pelo quais os clientes se manifestam em relação ao desempenho da distribuidora, produtos etc., são informais. A DA, DE, DH e a DI recebem elogios por telefones, e-mails e por meio de diálogos com vendedores. Ao que parece, a DC não tem recebido elogios freqüentes por parte dos clientes, ou talvez não tenha aberto um canal de comunicação para que os mesmos possam manifestar-se. A DD, ao contrário, informa que recebe críticas e elogios, o que demonstra que os clientes podem manifestar-se mais livremente. A DD não especificou os meios pelos quais mantém este diálogo com os clientes. Somente a DF, DG e a DK, além dos elogios informais, adotam métodos formais para conhecer a opinião dos clientes sobre a empresa, tais como pesquisa de satisfação, relatórios de qualidade e pontuação atribuída por meio do Controle de Qualidade. McCarthy (1997, p. 174) afirma que “encontrar idéias de novos produtos não pode ser deixado ao acaso. As empresas necessitam de procedimento formal para buscar novas idéias”.

As ações de comunicação que buscam melhorar as relações com funcionários incluem na DA, DC, DE, DF, DG, DH, DI, DJ e DK as confraternizações. Na DB e na DD os treinamentos e as confraternizações. Por sua vez, os colaboradores de todas as empresas pesquisadas tem a oportunidade de se manifestar em reuniões e/ou por meio de caixas de sugestões. Não há indício do emprego de endomarketing nestas empresas. Para Dias (2003), a geração e triagem de novas idéias é a fase em que o empreendedor deve, também, incentivar seus colaboradores a compartilharem suas idéias.

As comunicações com os fornecedores são consideradas como estratégicas para manutenção e desenvolvimento do negócio, exceto a DK, que declara não trabalhar com parcerias. A parceria pode ser uma forma obter vantagem competitiva para a empresa, ampliando o foco de trabalho, entre tantos outros pontos.

Quanto à concorrência, a DD e a DK demonstram certa insatisfação pelo fato de perderem clientes devido aos preços praticados nas empresas concorrentes. As demais distribuidoras parecem não ter problemas com esse fator, ou pelo menos não mencionaram nada a respeito. Isso talvez corresponda à afirmação de Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) de que empreender não consiste em reduzir custos, mas em agregar ao produto valores que sejam

perceptíveis - ao cliente - ao ponto de justificar a prática de preços superiores aos da concorrência. Ao invés do cálculo da margem de lucro, o marketing adapta os custos totais da empresa ao valor que o consumidor está disposto a pagar para satisfação de determinada necessidade ou desejo, levando em conta preço praticado pela concorrência e as características do produto. Sendo assim, é possível que a DD e DK tenham que reestruturar suas estratégias de marketing para agregar valor ao produto e atrair novos clientes. A DA e a DI procuram antever as ações da concorrência por meio de informações repassadas por clientes, considerando estas ações como comunicação. A DB não informa como obtém informações sobre a concorrência. A DC e a DH se atem às próprias ações, ignorando as estratégias da concorrência, enquanto a DD, DE e a DF informam estar atentas para protegerem-se das concorrentes, em especial, quando perdem negócios. A DG e a DJ adotam métodos de análise mais profissionalizados, avaliando o mix de produtos, o preço, as condições de pagamento, a estrutura organizacional da concorrência.

A rede de relações do gestor é utilizada pelo GA, GB, GE, GG, GH, GI e o GJ para fazer propaganda e fechar negócios em reuniões informais, clubes e demais encontros sociais cotidianos, segundo as palavras de respondentes. O GD limita sua rede de relações à cidade sede da empresa e, ao que parece, não tem desenvolvido ações no sentido de ampliá-la para os locais onde estão instaladas as filiais. O GC declara não utilizar-se da rede de relações. Zontanos e Anderson (2004) salientam que o *networking* é produtivo quando se fundamenta em relações de confiança com pessoas que já fazem parte do círculo social do gestor.

C5: Planejamento de Marketing - A DB e a DC não desenvolvem planejamento formal de marketing; a DH, DI e DJ desenvolvem pouco ou nenhum; a DE, DF, DG desenvolvem planejamento anual, no qual incluem as ações de marketing, a DA e a DD elaboram um planejamento para cada departamento da empresa, a DK não quis responder a este respeito.

C6: Estrutura de Marketing - somente a DA e a DG definiram orçamento de marketing para o ano de 2007. A DA e a DD possuem profissionais de marketing atuando na empresa, o que as enquadra no segundo estágio de desenvolvimento descrito por Kotler (2000) como marketing profissional, no qual depois de certo nível de crescimento as empresas começam a contratar profissionais para atuar na área de marketing. O tempo que as empresas pesquisadas dedicam às atividades de marketing varia significativamente. A DA não define um tempo exclusivo, considera que as ações de marketing estão inseridas em todas as atividades da empresa, a DB, DD, DE e a DH alegam que não têm como mesurar, já que o trabalho é executado aleatoriamente, quando necessário. A DF, DG, DI, DJ e a DK informaram o tempo dedicado a tais atividades, no entanto, há certa discrepância entre as informações, que se convertidas em percentual variariam entre 5%, 10%, 20% e 40%. A DC não concordou em responder a essa questão.

C7: Riscos - quanto aos riscos aceitáveis em prol dos objetivos da distribuidora, todos os gestores consideram estar assumindo riscos ao investir em estoques, maquinário ou apostar em algum novo produto. Vale lembrar que, no caso das distribuidoras pesquisadas, os riscos são moderados, pois trabalham, também, com segmentos de produtos da 3M, os quais possuem credibilidade e aceitação no mercado. Para McClelland (1972, p.260), o empreendedor assume o risco desde que detenha o poder de interferir no processo para alcançar as metas traçadas. “[...] homens de negócio para sublinhar que suas decisões se baseiam em fatos, fazendo assim com que os resultados favoráveis pareçam ser conseqüências da argúcia e do discernimento e não da sorte”. O autor acrescenta que os empreendedores correm riscos calculados porque têm ciência de que sem o risco nada se realiza

Finalizando as questões sobre as ações de marketing nas distribuidoras industriais pesquisadas, a DB salienta que o melhor marketing para uma empresa é, principalmente, o bom trabalho que a empresa executa como um todo, salientando a qualidade no atendimento, a lealdade e a transparência para com seus clientes. Para a DG, os conhecimentos que englobam o universo do marketing vão sendo introduzidos pouco a pouco no dia-a-dia da

empresa, fazendo com que ela se volte cada vez mais para o planejamento análise e atendimento das necessidades dos clientes. Isso vem de encontro ao pensamento de Carson (1990) que diz que as empresas vão migrando do marketing empreendedor para um marketing mais profissionalizado. Tomando como base o que preconiza Carson (1990), o quadro 3 mostra os quatro estágios do marketing, de reativo ao pró-ativo, com o posicionamento das empresas distribuidoras estudadas.

REATIVO	AJUSTES	EMPREENDEDOR	FASE DE TRANSIÇÃO	PRÓ-ATIVO
		DB/DC/DE/DF/DG/ DH/DI/DJ/DK	DA/DD	

Quadro 3 – Classificação das distribuidoras industriais, segundo Carson (1990)

Fonte: Dados de pesquisa, 2007.

Continuando, o quadro 4 apresenta o marketing empreendedor, segundo o entendimento de Stokes (2000a e b), sendo que as empresas distribuidoras estudadas se distribuem nas etapas de marketing, conforme seu desempenho.

ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAIS CONSUMIDORES E DE SUAS NECESSIDADES	PROPAGANDA BOCA-A-BOCA	REDE DE RELAÇÕES
DB/DC/DE/DF/DG/DH/ DI/DJ/DK	DA/DD	DA/DB/DC/DD/DE//DF/DG /DH/DI/DK	DA/DB/DE/DG/DI/DJ

Quadro 4 – Classificação das distribuidoras industriais, segundo Stokes (2000 a e b)

Fonte: Dados de pesquisa, 2007.

Estes resultados possibilitam responder às questões de pesquisa e aos objetivos propostos para este estudo nas distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda., na região sul do Brasil, em 2007.

5 CONCLUSÃO

As ações da maioria das empresas são iniciais e se enquadram no que Carson (1990) classifica como empreendedor. Somente a DA e a DD estão em uma fase de transição, que sucede o marketing empreendedor e antecede o marketing pró-ativo. Os procedimentos utilizados, em cada uma das sete categorias analisadas, de forma geral, mostram que não há um direcionamento maior para a fase de pesquisa e segmentação de mercado, e para o planejamento e plano de marketing. Não há uma estrutura para o marketing, nestas empresas. Somente em duas empresas, DA e DD, o marketing se torna mais organizado, desenvolvido por especialistas de marketing contratados pela empresa. Porém, não se apresenta de forma integrada. Esta situação está de acordo com o entendimento de Carson (1999), quando afirma que as empresas migram do empreendedorismo para o marketing profissional, conforme o desenvolvimento da própria empresa. Tudo indica que duas distribuidoras industriais, a DA e a DD, estão realizando esta migração. A DA, sem dúvidas, é a que está mais perto do marketing profissional, e da fase pró-ativa. O GA, ou seja, o gerente/proprietário desta empresa acrescenta, em sua fala, que há necessidade de evoluir sempre, praticando as técnicas e conceitos de marketing para tornar a empresa cada vez mais competitiva, ganhar novos mercados, satisfazendo e superando as expectativas dos clientes. Destaca, ainda, como maior

preocupação, o planejamento de marketing para empresa. A formação do GA é em Gestão de Marketing. Sua empresa é a que apresentou o maior crescimento em termos percentuais nos três últimos anos, sendo este de 18%, de 34% e de 39,55%, em 2004, 2005 e 2006, respectivamente. Ao que tudo indica, pode-se perceber uma certa relação entre o desempenho da empresa, a formação do gerente e a maior aplicação de ações de marketing com vistas ao marketing tradicional, na DA. Entretanto, somente com a continuação deste estudo, com a adoção do método quantitativo, e a definição de variáveis categóricas, será possível afirmar o que aqui se entende como uma tendência.

Quanto às etapas descritas por Stokes (2000 a; 2000 b), as empresas se distribuem em mais de uma delas. Como estas não são excludentes, e se complementam, pode-se entender que realizam ações dentro do que este teórico entende como sendo parte do marketing empreendedor. Novamente as empresas DA e DD se posicionam como as que identificam potenciais consumidores e suas necessidades, sem, no entanto, estarem, formalmente, realizando pesquisa e segmentação de mercado, como entendido no marketing tradicional.

As empresas pesquisadas parecem enquadrar-se ainda em um primeiro estágio de evolução do que se entende por conceito de marketing. Neste primeiro estágio, as ações da empresa parecem seguir ainda o impulso empreendedor de seu gerente/proprietário, uma vez que se volta para a comunicação, onde assume ações para promover o produto e a empresa. Este parece ser, na verdade, o contexto destas distribuidoras industriais da 3M do Brasil Ltda. No segundo estágio a empresa passa a utilizar-se do marketing profissional, contratando profissionais especializados e direcionando um percentual da receita ao planejamento de marketing. Este é a situação da empresa DA. Esta empresa, segundo a forma de classificação de Stokes (2000a; 2000b) está um pouco além da fase de inovação, propriamente dita. Identifica potenciais clientes e suas necessidades, e utiliza a rede de relações do gerente/proprietário e a propaganda boca-a-boca junto aos clientes como forma de impulsionar negócios e de competir no mercado da MPEs.

O estudo realizado oportuniza evidenciar que a realidade estudada pode ser interpretada e reflete o que preconiza os estudos nesta temática de marketing empreendedor.

Sendo este um trabalho realizado em onze MPEs, de determinado tipo de atividade, por meio de pesquisa exploratória e de método qualitativo, há uma natural limitação, sendo que os resultados não podem ser extrapolados. Há evidente necessidade da continuidade deste estudo e desta temática, tanto do ponto de vista teórico, como de aplicação empírica. Assim, métodos diferenciados de pesquisa científica, buscando ampliar o foco e o entendimento em marketing empreendedor quando aplicado em MPEs devem ser considerados.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. **Dictionary of marketing terms**. Disponível em: <<http://www.ama.org>>. Acesso em: 8 fev. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1971.
- CARSON, David. The evolution of marketing in small firms. **European Journal of Marketing**, v. 19, n. 5, p.7 –16, 1985.
- _____. Some exploratory models for assessing small firms marketing performance; a qualitative approach. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 11 p. 5-42, 1990.
- CARSON, D. et al. **Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach**, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1995.
- CARSON, D.; CROMIE, S. Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 33-49, 1990.
- DIAS, Sergio Roberto. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios, como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo, Cultura, 1999.

- GILMORE, A.; CARSON, D. Entrepreneurial marketing by networking. **New England Journal of Entrepreneurship**, v.12, n.1, 1999. p.31-38.
- GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, v.19, n.1, 2001. p.6-11.
- HILLS, G.E. Marketing and entrepreneurship research issues: scholarly justification? In: UIC SYMPOSIUM ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP, 1, 1987. **Proceedings**....Kenessaw: Association for Small Business and Entrepreneurship, 1987. p.3-15.
- HILLS, G.E.; LaFORGE, R.W. Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n.3, p.33- 59, 1992.
- IKEDA, Ana Akemi. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores**. 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.
- KENNEY, Matthew. **Integrating contemporary marketing concepts and entrepreneurship: a critical review of selected presentations from the 2007 American Marketing Association Winter Educators' Conference**. Disponível em: <<http://ssrn.com>> Acesso em: 8 fev.2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAZZAROTTI, Fábio. **Marketing e empreendedorismo nas empresas participantes do prêmio talentos empreendedores de Santa Catarina, em 2003**. 2004. 213f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2004.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LODISH, Leonard M., MORGAN, Howard Lee, KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MCCARTHY, E.Jerome. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. 2v.
- _____. **Marketing essencial: uma visão gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MORRIS, M.H., LEWIS, P.S. The determination of entrepreneurial activity : implication for marketing. **European Journal of Marketing**, v. 29, n.7, 1995. p.32-48.
- MORRIS, M.H.; SCHINDEHUTTE, M.; LaFORGE, R.W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.10, n.4, p.1-19, 2002.
- SILVEIRA, Amélia. **Marketing em bibliotecas universitárias: evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo**. 1989. 336 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.
- SARQUIS, Alessio Bessa. **A prática de marketing em pequenas empresas: um estudo na indústria de confecções de Joinville**. 1998. 280f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 1998.
- STOKES, D. Entrepreneurial marketing: a conceptualization from qualitative research. **Qualitative Market Research**, v. 3, n.1, p. 47-54, 2000b.
- _____. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring. 2000a.

STOKES, D.; LOMAX, W. Taking control of word-of-mouth: the case of an entrepreneurial hotelier. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 4, p. 349-357, 2002.

ZANTANOS, G.; ANDERSON, A. R. Relationship, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research**, v.7, n.3, p.228-236, 2004.

ZOSCHKE, Ana Claudia Knoll. **Marketing empreendedor e rede de relação**: um estudo multi-caso de micro, pequenas e médias empresas. 2006. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.