

**ABORDAGENS DE MARKETING APLICADAS ÀS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
um estudo exploratório**

JOSÉ G. LUPOLI JUNIOR

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

YASMIN MAGALHÃES DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio do PROGRAMA UNIFICADO DE BOLSAS DE ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE São Paulo - PUB/USP.

ABORDAGENS DE MARKETING APLICADAS ÀS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: um estudo exploratório

1 INTRODUÇÃO

A despeito da importância para a economia brasileira, percebe-se que médias empresas (MEs) não recebem a proporcional atenção da academia que, nitidamente, concentra sua produção para as Micro, Pequenas e para as Grandes Corporações Empresariais.

As micro e pequenas empresas, em razão do forte apelo social que possuem, e os grandes conglomerados, por serem referências em suas áreas de atuação, são objetos de uma extensa parte da pesquisa e dos trabalhos acadêmicos, o mesmo não acontecendo com as médias empresas. Chetty e Campbell-Hunt (2003) reforçam a argumentação quando observam que o interesse em grandes conglomerados corporativos como unidades de análise domina a literatura, a despeito do fato de que os pequenos e médios empreendimentos também são atores importantes no processo econômico.

Pode-se sugerir que os compêndios acadêmicos, produzidos para outros modelos organizacionais, também podem atender às demandas das médias empresas. No entanto, por suas características, suspeita-se que haja poucas oportunidades para que tais soluções sejam consideradas, sem a compreensão das especificidades e características dos médios empreendimentos.

Sob o contexto do marketing, estudos na área de competitividade são claros quanto à importância do marketing e da orientação para o mercado, como fatores-chave para a sobrevivência e crescimento de empresas inseridas no atual ambiente de negócios, moldado pela complexidade e intensa competição (WALSH; LIMPISK, 2009; REIJONEN et al., 2012). Orientação para mercado, segundo Cabral (2002), citando Kohli e Jaworski (1990), refere-se à implantação dos conceitos estratégicos de marketing como resposta às evoluções das necessidades e expectativas dos clientes-alvo, por meio das habilidades, recursos e competências da organização.

Empiricamente, no entanto, percebe-se que as MEs enfrentam dificuldades para se alinharem aos modelos conceituais de orientação para mercado. Gilmore, Carlson e Grant (2001) defendem que tais dificuldades ocorrem porque as metodologias e constructos de marketing necessitam ser adaptados às características das Médias Empresas, que enfrentam problemas específicos de gestão e de atuação no mercado.

A tentativa de identificar tais problemas e as suas relações com as abordagens conceituais de marketing e de orientação para mercado é o foco deste estudo. Isso posto, a principal questão de pesquisa que o trabalho procura explorar é: quais são as principais dificuldades, relacionadas a constructos e conceitos, enfrentadas pelas médias empresas de uma amostra, para implantar estratégias de marketing orientadas para mercado? Para tentar responder à pergunta central, o artigo em tela descreve um estudo exploratório que, por meio de entrevistas semiestruturadas com executivos e controladores de uma amostra de 66 organizações de médio porte brasileiras, objetivou identificar as principais dificuldades, enfrentadas por essas organizações, para atuar em seus mercados; relacionando tais dificuldades empíricas a constructos de marketing, alinhados à orientação para o mercado.

Para atingir a meta principal, o estudo estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

- 1) Explorar, junto aos indivíduos da amostra, os principais problemas observados na atuação, relacionados com as ações estratégicas de marketing das empresas no mercado.
- 2) Correlacionar, ordenar pela frequência e validar, por meio de entrevistas semiestruturadas com os indivíduos da amostra e ferramentas estatísticas, os problemas identificados com abordagens e constructos de marketing.

- 3) Realizar, junto aos indivíduos da amostra, uma análise de profundidade sobre o impacto dos quatro constructos de marketing e que se mostraram mais frequentemente relacionados com os problemas estratégicos apontados.

Justifica-se este estudo, sob o ponto de vista acadêmico, pela carência generalizada, tanto no Brasil, como em nível internacional, de produções técnicas e teóricas que tenham como objeto e/ou objetivos a média empresa. Um setor que, apesar de oferecer contribuições importantes para a economia brasileira e global, é extremamente carente de suporte acadêmico e técnico para o seu desenvolvimento e amadurecimento. A lacuna é tão grande, que em qualquer pesquisa que se fizer por qualquer veículo de busca na internet, não se encontrará dados e informações sobre as MEs especificamente. A quase totalidade das fontes pesquisadas apresentam informações, combinando dados de pequenas e médias organizações (PMEs), como poder-se-á verificar nos próximos tópicos.

Se não bastasse a argumentação acima para justificar e salientar a relevância deste trabalho, acrescenta-se também o impacto do estudo em tela no contexto gerencial e prático dos executivos das MEs. Um estudo dedicado a pesquisar as realidades competitivas de médias empresas, a analisar as suas principais dificuldades de atuação comercial e de marketing e a discutir possíveis soluções técnicas para seus desafios de mercado; é um subsídio técnico de grande valia para gestores e controladores de médios negócios.

A seguir serão discutidos os conceitos de média empresa, estratégia de marketing e de orientação para mercado. Abordagens que fundamentaram o estudo em tela.

2 REVISÃO TEÓRICA

Antes de iniciar uma pequena revisão teórica sobre as abordagens de marketing e de orientação para mercado, torna-se importante realizar uma pequena apresentação sobre a Média Empresa e da sua representatividade no contexto da economia brasileira e internacional.

2.1 Conceitos de média empresa

Segundo Oliveira Lima (2001) não existe fundamentação legal na definição de empresa de médio porte no Brasil, ao contrário das de micro/pequeno e as de grandes portes que são definidas por textos legais.

Consultas mostraram que não há um critério único para se definir o que seja uma organização de médio porte no Brasil. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2012) baseia sua classificação do porte das organizações, considerando dois critérios: número de empregados e setor de atuação: indústria, comércio e/ou serviços.

Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2014) utiliza o número de funcionários, mas não considera o setor de atividade da companhia. Além disso, denomina os termos micro, pequena, média e grande empresas, apenas escalonando quatro intervalos pelo número de trabalhadores contratados: 0 a 9 pessoas (micro), de 10 a 49 pessoas (pequena), de 50 a 249 pessoas (média) e 250 pessoas ou mais (grande). Esse critério é também o mais utilizado internacionalmente, com destaque a Comunidade Europeia (FLOYD; MCMANUS, 2005) e os Estados Unidos da América, para classificar o porte das organizações empresariais (WALSH; LIPINSKI, 2009; REIJONEN; LAUKKANEN, 2010).

Por conveniência, este trabalho considerou a metodologia do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2015), que considera a receita anual das organizações como o critério discricionário de classificação do seu porte: receita até R\$ 2,4 milhões microempresa, acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões pequena, acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões média e acima de R\$ 90 milhões grande empresa.

Quanto à relevância e a contribuição para a economia, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) recebem destaque da literatura internacional, seja como as principais geradoras de empregos no mundo (LAUKKANEN et al., 2013; LONGENECKER et al., 1997), seja liderando o mercado em volume de produção de bens (O'DWYER; GILMORE; CARSON,

2009), seja contribuindo para a inovação (MORIARTY et al., 2008; BERTHON; EWING; NAPOLI, 2008).

Também para a economia brasileira a relevância das PMEs é notável, são as principais geradoras de empregos e de renda e, conseqüentemente, responsáveis pela diminuição dos problemas sociais no Brasil (PUGA, 2000). A consultoria *Price Waterhouse Coopers* (PWC, 2013) acrescenta que as pequenas e médias empresas são a principal força motriz da economia brasileira, atuando como uma das maiores fontes de renda para a população.

Já dados do IBGE (2014) dão conta de que as PMEs correspondem a 98% das empresas formais, gerando 21% do Produto Interno Bruto (PIB), ocupando 60% da mão de obra do país.

Apesar dos números, as Médias Empresas (ME) são pouco estudadas pela literatura no Brasil e no mundo. A produção científica, em geral, enfatiza textos sem distinguir as Pequenas das Médias Empresas, as últimas diferem, não apenas pelo volume de funcionários e receitas, mas também por estarem em transição de uma administração personalista, para uma gestão profissional (GABRIELSSON, 2007; ZAHRA; NEUBAUM; HUSE, 2000).

2.2 Marketing e Orientação para Mercado nas Médias Empresas

Moriarty et al. (2008) escrevem que há evidências fortes para sugerir que para ter sucesso em seus mercados de atuação, as Pequenas e Médias Empresas necessitam dominar e aplicar conceitos de Marketing. A literatura é incisiva em afirmar que a função do marketing é criar e sustentar vantagens competitivas (BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2012).

De uma forma específica, a estratégia de marketing, visa assegurar que as capacidades de uma organização sejam compatíveis com as evoluções do ambiente em que opera (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCE, 2001). Sua finalidade é capacitar uma organização para se diferenciar, adaptar-se às evoluções do ambiente e dos clientes, além de desenvolver capacidades críticas para sua sobrevivência (BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2011; FERRARESI et al., 2012).

Estudos mostram que, entre as estratégias de marketing, a orientação para o mercado - definida como o direcionamento organizacional para identificar as necessidades e os desejos do seu mercado alvo, desenvolver soluções para satisfazer tais necessidades e entregá-las de forma eficaz e mais eficientemente do que seus competidores (REIJONEN et al., 2012) - provê para as PMEs um desempenho superior e é grande responsável pelo seu crescimento (O'CASS; NGO, 2007; WALSH; LIPINSKI, 2009; REIJONEN et al., 2012; LAUKKANEN et al., 2013). Uma das causas para essa superioridade, reside no fato de que as organizações direcionadas para o mercado enfocam a obtenção de dados sobre os clientes e sobre o desempenho de competidores (LAUKKANEN et al. 2013; HUGES; LE BON; MALSHE, 2012), além de buscar as capacidades necessárias para competir (MERRILES et al., 2011).

Identifica-se que uma empresa é orientada para o mercado quando desenvolve três fatores comportamentais chave: orientação para o cliente, orientação para a competição e coordenação interfuncional (BLANKSON; STOKES, 2002; HUGES; LE BON; MALSHE, 2012).

No entanto, percebe-se que as PMEs possuem carências, tanto no conhecimento, como na aplicação de abordagens de marketing (MORIARTY et al., 2008). Processos estruturados não são comuns de se observar em PMEs (BLANKSON; STOKES, 2002). Isso ocorre porque, em geral, não dá prioridade para o planejamento e para a execução de marketing (BLANKSON; STOKES, 2002; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2003).

Além da percebida insensibilidade de gestores para as abordagens mais formais de marketing, as PMEs possuem características como: recursos limitados: dinheiro, tempo, materiais, dentre outros; limitações de capacidade técnica e maior informalidade. Por isso, suas ações são limitadas, restritas, oportunistas e, na maioria das vezes, circunstanciais (GILMORE; CARLSON; GRANT, 2001; BJERK; HULTMAN, 2002; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2003; SIMPSON et al., 2006; HILLS; HULTMAN; MILES, 2008; RESNICK et al., 2011).

Por outro lado, as PMEs possuem algumas vantagens: são empreendedoras e flexíveis, o que permite maior adaptação para atuar em nichos de mercados (HILLS; HULTMAN; MILES, 2008; BERTHON; EWING; NAPOLI, 2008; BETTIOL; DI MARIA; FINOTTO, 2011).

Por tais características, autores concordam que não há muita conformidade entre o marketing aplicado nas PMEs e o da bibliografia convencional, que é baseado em experiências e orientado para as grandes corporações (GILMORE; CARLSON; GRANT, 2001; MORIARTY et al., 2008), o que pode explicar as resistências das PMEs em acessar o suporte técnico, enfatizando a prática e o empirismo (SIMPSON et al., 2006; CARSON; GILMORE, 2000).

Embora sejam fartas na literatura metodologias para dimensionar o grau de maturidade em marketing e da orientação para o mercado de uma organização (vide FERRARESI et al., 2012), este estudo procurou explorar os principais problemas estratégicos enfrentados por executivos de MEs em sua atuação gerencial. A partir destes problemas, relacioná-los com abordagens da estratégia de marketing e com a orientação para o mercado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atingir os objetivos de identificar os principais problemas de marketing enfrentados por uma amostra de MEs, alinhando-os com abordagens formais da área de estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória, baseada na abordagem qualitativa de obtenção dos dados.

3.1 Tipo, método de pesquisa e obtenção dos dados

Estudos sobre MEs são relativamente novos na pesquisa social e há pouco conhecimento sobre essas organizações e, portanto, recomenda-se que a ênfase seja dada a pesquisas empíricas. Para isso, a abordagem qualitativa, a qual o objetivo é mais explicar do que prever o fenômeno e mais entender as coisas do que medir, mostra-se mais adequada (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001). Nemkova, Souchon e Huges (2012) compartilham o mesmo entendimento quando argumentam que, em estudos com poucas informações disponíveis, a pesquisa exploratória é capaz de fornecer um primeiro nível de entendimento da realidade do objeto de pesquisa. Por sua vez, trabalhos exploratórios que investigam áreas pouco estudadas são melhor servidos por pesquisas qualitativas.

A abordagem qualitativa é mais flexível por oferecer a oportunidade de explorar, por meio de entrevistas semiestruturadas e de profundidade, as informações quanto a percepção e a avaliação dos indivíduos sobre o problema (MCDANIEL; GATES, 2003). Acrescenta-se que a pesquisa qualitativa oferece mais segurança na interpretação dos dados, já que há a oportunidade de confirmar ou não as análises do pesquisador (MORIARTY et al., 2008), por isso, é considerada mais apropriada para os estudos de marketing (STOKES, 2000).

O método de coleta de dados baseou-se em entrevistas semiestruturadas com executivos das áreas de marketing, comercial e de alta direção geral das empresas pertencentes à amostra. O método apresenta-se como um dos mais recomendados para se obter os dados para as pesquisas qualitativas de profundidade (BIASOLI ALVES; SILVA, 1992). O roteiro orientou-se para explorar as percepções dos entrevistados sobre os principais problemas de marketing e de orientação para o mercado. Na sequência, discutiu-se sobre as possíveis soluções oferecidas pelos constructos de marketing para tais problemas. A sistematização dos dados foi compartilhada com os entrevistados, objetivando promover a mútua checagem das informações e da sua consistência (FERNANDES, 1991, apud BIASOLI ALVES; SILVA, 1992).

Por fim, as abordagens de marketing identificadas foram ordenadas pela frequência relativa de citações (em percentual). A consistência do ordenamento foi verificada pela comparação de proporções entre as abordagens mais frequentes, com base no teste Z (MILONE, 2004), com o auxílio do software “MINITAB 17”.

3.2 Qualificação da amostra

A amostra selecionada classificou-se como não probabilística e foi obtida por conveniência, portanto, não representativa da população das MEs Brasileiras, restringindo

possíveis generalizações para esse universo, (MCDANIEL; GATES, 2003; MALHOTRA, 2012). Os indivíduos da amostra fazem parte de 66 MEs, participantes do Programa: “Parceiros para a Excelência (PAEX)” patrocinado pela Fundação Dom Cabral – FDC. Os dados foram colhidos durante um período de três anos, de 2014 a 2016.

O PAEX- FDC é definido como uma parceria entre a Instituição e MEs, interessadas no aprendizado e na implantação de modelos de gestão para a melhoria de resultados e aumento da competitividade, objetivos que são atingidos pela troca de experiências, na qual os participantes colocam em prática conceitos gerenciais (FDC, 2014).

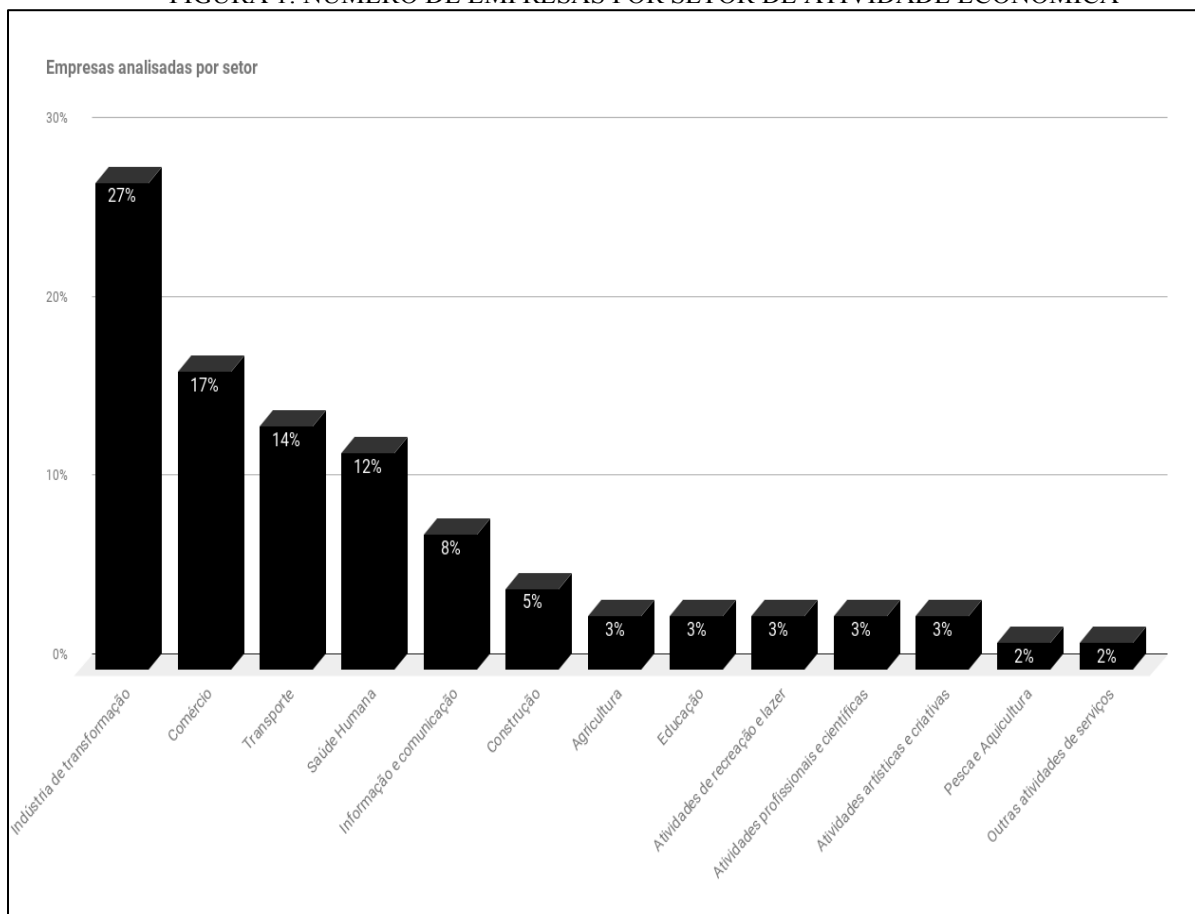
A amostra representa treze setores da economia, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE (IBGE, 2014), detalhados na Figura 1. A maior participação foi de empresas do setor industrial. Quanto à origem geográfica, as empresas são dos estados: Santa Catarina (44%), São Paulo (30%), Bahia (9%), Mato Grosso (9%) e Pernambuco (8%).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Gráfico da Figura 2 apresenta as frequências relativas das abordagens conceituais, deduzidas a partir das discussões com os entrevistados sobre os problemas de marketing e comerciais enfrentados por suas organizações e apontados durante as entrevistas. Na Figura 3, convencionou-se utilizar o termo “Abordagens não referentes” para designar aquelas estranhas ao marketing, relacionadas a outras áreas da administração como: operações, finanças, recursos humanos, dentre outras. Também por convenção, considerou-se como as abordagens de maior frequência as que ultrapassaram o valor de dez por cento do total das citações, pelo critério, quatro delas se destacaram: 1- Gestão Comercial; 2- Segmentação de Mercado; 3- Posicionamento Competitivo e 4 - Marketing de Relacionamento.

Conforme antecipado, procurou-se avaliar o nível de confiança da ordenação, ou seja, verificar se as quatro abordagens eram proporcionalmente mais frequentes do que as demais. Valeu-se para isso, a técnica da curva normal e “Teste Z”.

FIGURA 1: NÚMERO DE EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA



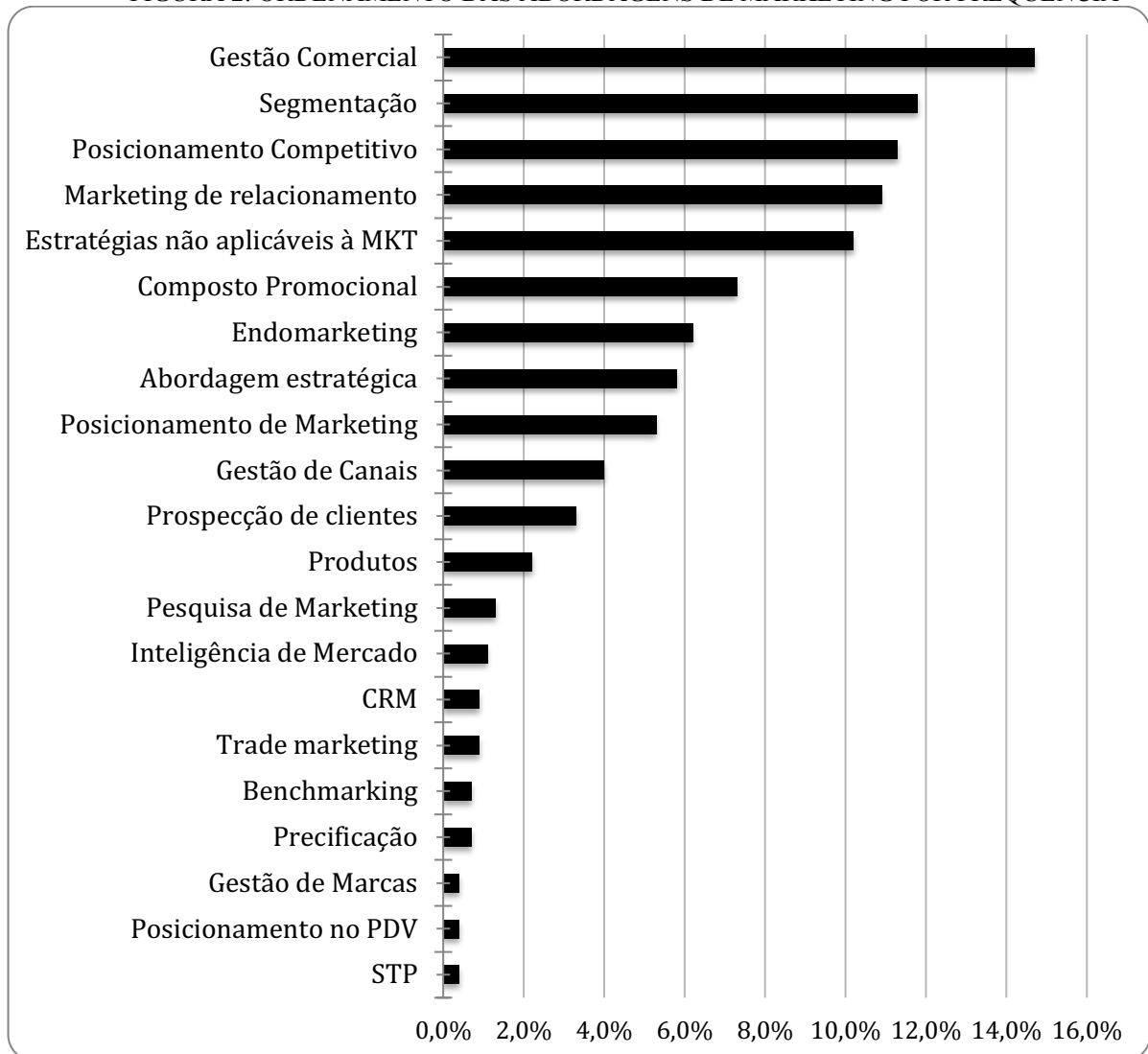
Fonte: Os autores (2017)

Para a análise, considerou-se a sexta abordagem mais citada: “Composto Promocional (P_P)”, como referência para as demais. Em outras palavras, se as quatro abordagens de marketing foram mais citadas do que a sexta abordagem, estariam em posição superior às outras. Como argumentado acima, as abordagens que não apresentaram relações com o arcabouço teórico do Marketing foram desconsideradas.

Para a representação nos cálculos do teste Z, as proporções das abordagens foram denominadas: Gestão Comercial: P_{GC}; Segmentação de Mercado: P_S; Posicionamento Competitivo: P_{CP}; e Marketing de Relacionamento: P_{MR}. As hipóteses levantadas a para aplicação do teste Z, portanto, foram: 1) H₀: P_{GC} = P_P, H₀: P_{GC} > P_P; 2) H₀: P_S = P_P, H₀: P_S > P_P; 3) H₀: P_{CP} = P_P, H₀: P_{CP} > P_P; e 4) H₀: P_{MR} = P_P, H₀: P_{MR} > P_P.

Considerou-se para os testes o nível de confiança de 95%, $\alpha = 0,05$. Os resultados são apresentados nas Figuras: 3, 4, 5 e 6.

FIGURA 2: ORDENAMENTO DAS ABORDAGENS DE MARKETING POR FREQUÊNCIA



Fonte: Os autores (2017)

FIGURA 3: TESE Z PARA ANÁLISE DE PROPORÇÕES, GESTÃO COMERCIAL

Hipótese 1: H₀: P_{GC} = P_P; H₀: P_{GC} > P_P

Teste para duas proporções			
Sample	X	N	Sample p
1	66	450	0,146667
2	33	450	0,073333

Difference = $p(1) - p(2)$; Estimate for difference: 0,073333; 95% lower bound for difference: 0,0392592; Test for difference = 0 (vs > 0): $Z = 3,54$ P-value = 0,000

Fonte: Os autores (2017)

Conclusão, considerando $\alpha=0,05$, existem evidências para a rejeição de H_0 , Prop. Gestão Comercial, que é significativamente maior do que a Prop. Composto Promocional.

FIGURA 4: TESTE Z PARA ANÁLISE DE PROPORÇÕES, SEGMENTAÇÃO

Hipótese 2: $H_0: P_S = P_P$; $H_0: P_S > P_P$

Test and CI for Two Proportions			
Sample	X	N	Sample p
1	53	450	0,117778
2	33	450	0,073333

Difference = $p(1) - p(2)$; Estimate for difference: 0,044444; 95% lower bound for difference: 0,0122997; Test for difference = 0 (vs > 0): $Z = 2,27$ P-value = 0,011

Fonte: Os autores (2017)

Considerando $\alpha=0,05$, há evidências para a rejeição de H_0 , Prop. Segmentação, que é significativamente maior do que a Prop. Composto promocional.

FIGURA 5: TESTE Z PARA ANÁLISE DE PROPORÇÃO, POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Hipótese 3: $H_0: P_{PC} = P_P$; $H_0: P_{PC} > P_P$

Test and CI for Two Proportions			
Sample	X	N	Sample p
1	51	450	0,113333
2	33	450	0,073333

Difference = $p(1) - p(2)$; Estimate for difference: 0,04; 95% lower bound for deferent: 0,00817640; Test for difference = 0 (vs > 0): $Z = 2,07$ P-value = 0,019

Fonte: Os autores (2017)

Considerando $\alpha=0,05$, há evidências para a rejeição de H_0 , Prop. Posicionamento Competitivo, que é significativamente maior do que a Prop. Composto Promocional.

FIGURA 6: TESTE Z PARA ANÁLISE DE PROPORÇÕES, MARKETING DE RELACIONAMENTO

Hipótese 4: $H_0: P_{MR} = P_P$; $H_0: P_{MR} > P_P$

Test and CI for Two Proportions			
Sample	X	N	Sample p
1	49	450	0,108889
2	33	450	0,073333

Difference = $p(1) - p(2)$ Estimate for difference: 0,0355556; 95% lower bound for deferent: 0,00406018. Test for difference = 0 (vs > 0): $Z = 1,86$ P-value = 0,032

Fonte: Os autores (2017)

Considerando $\alpha=0,05$, há evidências para a rejeição de H_0 , ou seja, a Prop. Marketing de Relacionamento é significativamente maior do que a Prop. do Composto Promocional.

4.1 Análise qualitativa: principais problemas e abordagens de marketing

As quatro abordagens de maior frequência possuem estreita ligação entre si e consistentes com as dimensões da abordagem de orientação para mercado: identificação e seleção do mercado (segmentação), desenvolvimento de soluções superiores à concorrência (posicionamento competitivo) e entrega das soluções para os clientes (gestão comercial e marketing de relacionamento) REIJONEN et al.,2012; BLANKSON; STOKES, 2002)

Não se observou na amostra planejamentos estratégicos formais de marketing, o que se mostrou coerente com a bibliografia de que as PMEs são menos sensíveis às abordagens formais (GILMORE; CARLSON; GRANT, 2001; MCCARTAN-QUINN; CARLSON, 2003; SIMPSON ET AL., 2006; HILLS; HULTMAN; MILES, 2008). No entanto, os achados sinalizaram que, coerente com os argumentos de Bjerk e Hultman (2002), a amostra se mostrou sensível à visão estratégica, à medida que os constructos mais citados compõem, segundo Kotler e Keller (2012), a base de um plano estratégico de marketing.

Embora a bibliografia não considere vendas como parte do arcabouço conceitual do marketing (SHAPIRO, 2002), seu grande objetivo é viabilizar os planos e objetivos da

estratégia de Marketing. As vendas executam a estratégia (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2009), se a mesma não estiver integrada ao marketing, o plano será falho (SHAPIRO, 2002).

Também, a frequência apresentada pela abordagem “marketing de relacionamento” sugere um forte alinhamento com as três primeiras, principalmente, por sua estreita relação com a “gestão comercial”, já que empresas, diante da atual competição, estão migrando de uma abordagem oportunista, baseada em “forçar o cliente a comprar”, para uma abordagem que privilegia o atendimento das necessidades dos clientes (ALVAREZ, 2012).

A seguir, aprofunda-se a discussão sobre cada uma das 4 abordagens mais frequentes.

4.1.1 Gestão comercial

A quantidade dos problemas, relacionados à gestão comercial, sugere ser uma consequência da situação vivenciada pelas MEs no atual ambiente de negócios, um ambiente que exige novas formas de atuação comercial, alinhadas às evoluções do mercado, caracterizado pela intensa concorrência e pelo excesso de oferta de produtos e serviços (ALVAREZ, 2012).

Os principais problemas expostos pela amostra foram (citações acima de 20% do total): melhoria da eficiência no gerenciamento de desempenho de vendedores, 40,74%; falta de políticas comerciais, 35,18%; falta de conhecimento de vendedores em termos de: mix de produtos/serviços, público alvo, posicionamento da empresa e diferenciais competitivos, 24,07%.

Conceitualmente, as vendas e o marketing são funções direcionadas ao mercado (MALSHE et al., 2017). A literatura considera que o marketing orienta-se para a estratégia de longo prazo, já a gestão comercial é orientada para o curto prazo (HOMBURG; JENSEN, 2007). O marketing é o responsável pelo desenvolvimento da estratégia, bem como por gerenciar sua execução por meio das vendas (BIEMANS et al., 2010; MALSHE et al., 2017).

O processo estratégico de orientação para mercado e seus três principais componentes (orientação para o cliente, foco na concorrência e coordenação interfuncional) pressupõe a integração e a coordenação das áreas de marketing e vendas para se atingir os dois primeiros componentes (HUGES; LE BON; MALSHE, 2012). A ausência de cooperação entre o marketing e as vendas é apontada pela literatura como um dos principais causadores de efeitos adversos na percepção de valor da empresa e dos seus produtos/serviços pelos clientes, comprometendo, conseqüentemente, o desempenho nos negócios (MALSHE et al., 2017; HUGES; LE BON; MALSHE, 2012; GUENZI; TROILO, 2007).

Se não houver a definição clara pelo marketing de parâmetros - tais como: mercados alvo, objetivos de mercado, a forma com que a empresa irá competir nesse mercado, as razões da compra (diferenciais) - não há como estabelecer objetivos, metas e indicadores para a gestão e controle da eficácia e eficiência da atividade comercial (MALSHE et al., 2017).

As discussões, com os entrevistados, mostraram que essas preocupações eram quase inexistentes na grande maioria das empresas da amostra. O que se observou foi que a totalidade das empresas mediam o desempenho da gestão comercial apenas pelo indicador volume de vendas: quantidade e/ou em valores monetários, um indicador financeiro e restrito, pouco útil para acompanhar a execução de uma estratégia orientada para mercado.

Nas entrevistas com os gestores também se observou que os treinamentos de vendedores ocorriam no campo, baseados em procedimentos e rotinas de vendas. Não são comuns treinamentos que tratam sobre os interesses do marketing da empresa, público alvo, delimitações geográficas para atuação de vendas, dentre outros temas estratégicos de marketing.

Na contramão de tais necessidades, percebe-se uma carência na bibliografia de marketing que oriente essas organizações para soluções que atendam as suas necessidades. Os principais textos disponíveis no Brasil não abordam a estratégia comercial e as suas implicações com o marketing, concentrando-se em discutir temas restritos, como: venda pessoal, técnicas pontuais de vendas e negociação e generalidades operacionais sobre a estrutura do setor comercial. Como exemplo, pode-se citar algumas bibliografias usadas em cursos, tanto na graduação, como na

pós-graduação de marketing, tais como: Kotler e Keller (2012); Kerin et al. (2007); Churchill e Peter (2005) e Evans e Berman, (1997).

4.1.2 Segmentação de mercado

A segmentação é uma das mais importantes abordagens para fundamentar uma estratégia orientada para mercado (THOENI; MARSHALL; CAMPBELL, 2016; BRUNING; HU; HAO, 2009). O conceito é definido como o processo de dividir um mercado em um número mais homogêneo de submercados, denominados de segmentos, com base nas necessidades, estrutura de compras e no comportamento de consumo (THOENI; MARSHALL; CAMPBELL, 2016). A relevância para a estratégia de marketing e, conseqüentemente, para uma abordagem de orientação para mercado, concentra-se no fato de que a identificação e a exploração das diferenças entre grupos, qualificam as decisões e fortalecem a estratégia, por permitir um entendimento sobre as características, os interesses e as necessidades do segmento, auxiliando a organização a desenvolver soluções específicas, estruturar ações estratégicas e oferecer diferenciais competitivos (GALLAGHER; O'CONOR; GILMORE, 2016; CRAFT; HASSAN, 2015).

Especificamente para as MEs -que possuem menor capacidade e recursos, se comparadas às grandes corporações (GILMORE; CARLSON; GRANT, 2001; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2003; SIMPSON et al., 2006; HILLS; HULTMAN; MILES, 2008) e por enfrentarem dificuldades para atuarem competitivamente - a segmentação se torna ainda mais relevante. Isso porque, entre outros benefícios, oferece a possibilidade de se reduzir a dispersão de recursos materiais, humanos e de marketing, o que aumenta as probabilidades de conversão de clientes (MUHAMAD; ALWI, 2012; LUPOLI JÚNIOR, 2002).

O estudo identificou que 12% da amostra apresentou problemas relacionados à segmentação. Entre esses, os mais citados foram: desconhecimento da atratividade dos segmentos, não distinção entre clientes lucrativos e problemáticos, 28,8%; atuação geográfica ineficiente, 28,8%; dificuldade em reconhecer as necessidades dos clientes e criar soluções customizadas, 23%; dispersão dos vendedores na prospecção de novos clientes, 19,2%.

Explorando as possíveis causas de tais problemas com os entrevistados, reforçou-se as suspeitas de que as deficiências, relacionadas à segmentação de mercado, têm origem na carência técnica em marketing dos profissionais, chama a atenção que muitos indivíduos mostraram-se céticos quanto à importância da segmentação para o desenvolvimento e suporte de estratégias de orientação para mercado de suas organizações, suspeitas alinhadas com os achados de Berthon, Ewing e Napoli (2008) e de Blankson e Stokes (2002).

No entanto, percebeu-se que a maioria dos entrevistados possui uma clara consciência das limitações dos recursos de suas empresas para atuar em mercados não segmentados. Isso ressalta a importância de se dar maior atenção para a segmentação, já que uma das principais contribuições que o conceito oferece é o de aumentar a eficiência dos recursos, que ocorre porque propicia melhor entendimento do mercado: de suas necessidades e comportamento, permitindo que se reduza a dispersão de recursos (VALERIU; TUDOR; ANDREI, 2011).

Os dados desse estudo também sinalizam que a orientação gerencial das empresas da amostra é, majoritariamente, voltada para o curto prazo, deixando, em segundo plano, o planejamento em longo prazo, orientação básica do marketing estratégico (O'DWYER et al., 2009; BLANKSON; SOTKES, 2002; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2003; BLANKSON; STOKES, 2002). Tal comportamento é coerente com os achados de Graham, citado por Kronmeyer e Kliemann (2005), em estudos com amostra de gerentes de PMEs que apontaram que a maioria afirmou que renunciaria a um investimento que oferecesse um retorno significativo de capital, se isto significasse desempenhos trimestrais ruins.

4.1.3 Posicionamento Estratégico

O termo “posicionamento” é aplicado em dois sentidos: o estratégico e o de Marca. O posicionamento de marca é o processo de estabelecer percepções em clientes sobre a imagem

de uma marca (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010), serviços e/ou de uma corporação. Seu objetivo é direcionar as ofertas e as ações de marketing da companhia para construir uma imagem na mente do cliente (RIES; TROUT, 2009). O termo refere-se a um constructo estratégico que orienta a empresa a dirigir esforços de marketing para um segmento de interesse (HASSAN; CRAFT, 2012).

O termo “Posicionamento Estratégico” refere-se ao processo de determinar a forma com que a empresa irá competir em determinado mercado, orientando seus recursos para estabelecer vantagens e diferenciais sobre os seus concorrentes, construindo uma posição superior (DIMINGO, 1988). Relaciona-se às decisões sobre como uma empresa irá competir, selecionando os mercados-alvo mais adequados para utilizar os pontos fortes da organização e minimizar sua vulnerabilidade nos pontos fracos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Na contagem realizada, os problemas relacionados com o conceito somaram 11,23% do total, desses, 50% relacionaram-se com a necessidade de se identificar os fatores e as competências que promovem vantagens competitivas; e 47,6% salientaram a dificuldade de comunicar ao mercado-alvo e sensibilizá-lo, sobre esses diferenciais.

A primeira dificuldade, apontada, não se relaciona apenas com o posicionamento estratégico, mas também com os problemas identificados pela amostra em relação à segmentação de mercado. A bibliografia de marketing é clara ao enfatizar a importância da relação entre a segmentação e o posicionamento no contexto da orientação para o mercado (HASSAN; CRAFT, 2012). Pesquisadores observam a grande dificuldade para uma PME atender em nível de marketing global, principalmente, por suas restrições dos mais variados recursos e porque compradores diferentes possuem diversas necessidades em termos de produtos e serviços, preços, distribuição, entre outras em um processo de compra (ETZEL; WAKER; STANTON, 2007). Portanto, só é possível identificar diferenciais, e/ou desenvolvê-las, se a organização respeitar a sequência lógica, recomendada pela estratégia de marketing, que é decidir sobre a forma com que se posicionará estrategicamente, só após ter conduzindo um processo de segmentação de mercado. O esforço de uma organização para criar vantagens diferenciadas de concorrentes exige a seleção de grupos de clientes e dos seus pontos de diferença e de paridade (VALERIU; TUDOR; ANDREI, 2011).

Explorando o segundo problema, identificado pela amostra, observou-se que, na grande maioria das empresas pesquisadas, havia uma total dissociação entre os setores de marketing e comercial. Percebeu-se que o marketing era visto como o promotor de eventos da empresa, segundo um dos entrevistados, seria: “*o responsável pelo Oba-oba na empresa*”; e/ou como uma “*agência interna de publicidade*”. A área comercial, por sua vez, era considerada como o principal vetor de atuação da empresa no mercado, o que pode explicar o porquê da dificuldade em comunicar os diferenciais do produto, serviço e/ou da própria empresa, já que, para tanto, há a necessidade de intensa integração entre as duas áreas (MALSHE et al., 2017).

Marketing e vendas são as principais funções de contato com o cliente da empresa (ROUZÉS; HULLAND, 2014). O envolvimento das duas áreas é fundamental para o desenvolvimento e a implantação de uma estratégia orientada para mercado e, conseqüentemente, oferecer valor superior para o cliente, bases essas do posicionamento competitivo (DEWSNAP; JOEBBER, 2009; GUENZI; TROILO, 2007).

Toledo e Hemzo (1991) se colocam sobre o posicionamento no contexto do marketing estratégico, quando afirmam que esse, juntamente com a abordagem de segmentação de mercado, são partes integrantes do núcleo do marketing estratégico. O posicionamento é uma sequência do processo de segmentação de mercado (ROSSINI et al., 2016)

Isso posto, pode-se concluir que os problemas apresentados pelas empresas da amostra não são estanques e independentes entre si. Claramente, percebe-se que - pela frequência com que os dois principais pilares da estratégia de marketing: as abordagens de segmentação e de posicionamento, aparecem na pesquisa - uma das grandes dificuldades das médias empresas é

dominar metodologias básicas do marketing estratégico. Essa é uma percepção que confirma os registros na literatura sobre o nível de conhecimento insatisfatório de profissionais de PMEs (GILMORE; CARLSON; GRANT, 2001; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2003; SIMPSON et al., 2006; HILLS; HULTMAN; MILES, 2008).

4.1.4 Marketing de relacionamento

Embora o estudo até aqui tenha mostrado uma realidade distante da ideal, a quarta necessidade identificada nas empresas, a de aprimorar o relacionamento com clientes, promove algum otimismo com a evolução gerencial dessas organizações.

A abordagem conceitual que propõe o estreitamento do relacionamento com os clientes é o Marketing de Relacionamento, um conceito definido por Berry (2002, p. 60) como: “*um esforço integrado das empresas para identificar, construir e manter relacionamentos com clientes, em um processo de troca voltada para o longo prazo*”.

A popularização da abordagem deveu-se à necessidade das empresas de enfrentar: a escassez de recursos, principalmente, a matéria prima; a amplitude da competição, atingindo níveis globais e as exigências dos clientes em contar com parceiros que se integrassem a suas “Cadeias de Suprimento”, em detrimento de fornecedores eventuais. Tais fatores tornaram custoso o modelo de “vendas pontuais” e o alto giro de clientes (SHETH, 2002).

Além desses fatores, Vandebosch e Dawar (2002) apontam que a disseminação e o barateamento do acesso à tecnologia, aliada à abertura dos mercados, têm provocado questionamentos sobre as fontes de vantagens competitivas em produtos tangíveis. Isso ocorre porque a oferta de produtos de alta qualidade e com alta tecnologia é um ponto de paridade entre os concorrentes, não mais uma vantagem diferencial. Fatores como: conveniência, flexibilidade, suporte de serviços e relacionamento com o fornecedor, são tão ou mais importantes para compradores do que o desempenho do produto ou do serviço básico.

Dos problemas relacionados com a abordagem de marketing de relacionamento, os mais citados foram: alto nível de infidelidade dos clientes, 53,6%; desconhecimento de necessidades e demandas dos clientes, 24,4%; e ausência de canais de comunicação com o cliente, 7,3%. Os dados mostram que, se ainda não fica clara a presença de um comportamento alinhado às atuais necessidades e exigências do ambiente de negócios, há entre os entrevistados consciência sobre a importância do marketing de relacionamento.

Segundo a maioria dos entrevistados (62% dos que destacaram problemas relacionados com a abordagem), muitas dessas preocupações surgem pelos novos conhecimentos adquiridos como os conceitos de custos de transação e dos Custeios Baseados em Atividades (*Activity-Based Costing - ABC*), que estão permitindo dimensionar o custo de prospectar um cliente e comparar com os de se relacionar com a sua própria carteira. Isso leva à conclusão de algo que a bibliografia de marketing aborda há muito tempo: o quanto se gasta mais na prospecção e conversão de novos clientes se comparado à administração do relacionamento com os clientes da base da empresa (KOTLER; KELLER, 2012; SHETH, 2002).

Outro ponto saliente da pesquisa de profundidade (31% dos entrevistados) foi a percepção de que nem todos os clientes são lucrativos, um dado que confirma as conclusões de Grönroos (2000), de que 30% dos clientes em uma empresa dão prejuízo. Os entrevistados se mostraram sensíveis à importância de se direcionar para clientes lucrativos, realizando investimentos discricionários e valorizando aqueles que apresentam os maiores potenciais de ganhos, dificultando sua defecção, uma das principais funções do marketing de relacionamento (BERRY, 2002; VAN RAIJ; VERNOOIJ; TRIEST, 2003).

Quanto ao “desconhecimento das necessidades e interesses dos clientes”, esta dificuldade possui forte relação com as discussões anteriores, principalmente, com a abordagem de segmentação à medida que, pelos custos do investimento, o marketing de relacionamento deve ser desenvolvido para segmentos específicos de clientes. Sheth (2002) recomenda segmentar em dois níveis, os clientes transacionais e os clientes relacionais (de alto potencial de

lucratividade). Reijonen e Laukkanen (2010) propõem que uma estratégia de relacionamento deve se basear em informações dos clientes de maior valor, identificados por um processo de segmentação, só depois prospectá-los e mantê-los.

5. Conclusões

Não há questionamentos sobre a relevância das MEs e as suas contribuições para a Economia Brasileira, seja na geração de empregos, seja pela sua participação no Produto Interno Bruto. Apesar dessa importância, há uma oferta restrita de produções acadêmicas e/ou técnicas, direcionadas para essas empresas, o que reforça a relevância de se produzir trabalhos que explorem o setor, seja como objeto, seja como objetivo de estudo.

No seu esforço para explorar as necessidades de Marketing e de orientação para o mercado das MEs, o presente estudo, conduzido com uma amostra importante de MEs, identificou que a estratégia dessas empresas para desenvolver orientação para mercado enfrenta problemas ligados, principalmente, a quatro constructos: Gestão Comercial, Segmentação de Mercado, Posicionamento Competitivo e Marketing de Relacionamento.

Os resultados também sugeriram que, embora haja a sensibilidade para a importância do domínio e da aplicação de abordagens estratégicas de marketing, isso não é algo presente e tangível para as pessoas que atuam nas empresas da amostra.

Com base nos problemas apontados pela pesquisa, percebeu-se ainda que a carência técnica é grande mesmo em conhecimentos básicos de marketing. Isso acende sinais de alerta para os setores de qualificação técnica, acadêmico e para os profissionais dessas organizações.

Isto posto, este estudo chama a atenção da pesquisa e da produção acadêmicas de marketing para uma maior mobilização dos pesquisadores, com o objetivo de atender as demandas das empresas de porte médio, para minimizar as carências atuais do setor.

Embora o caráter exploratório limite a extensão e a generalização dos resultados aqui encontrados, as contribuições deste trabalho, como base para estudos futuros são bem tangíveis. Sob o contexto da pesquisa, caberiam pesquisas quantitativas que confirmassem, ou não, se a relação dos principais problemas das MEs para desenvolver a orientação para mercado, com os quatro constructos de marketing, aqui encontrados com a amostra, realmente ocorre. Também seria importante futuros estudos que pudessem contribuir com os executivos das MEs, preparando-os e capacitando-os para enfrentar as grandes dificuldades gerenciais, do atual ambiente de negócios, para alcançar o amadurecimento de suas estratégias de marketing o que, sem dúvida, seria de grande relevância para as MEs, em sua busca de maior competitividade nos mercados em que atuam.

Referências

ALVAREZ, F. J. Administração estratégica de vendas. In: OLIVEIRA, B. (org.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

BERRY, L. Marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, jan. 2002.

BERTHON, P.; EWING, M.; NAPOLI, J. Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business management**, v. 46, n. 01, p. 27-45, 2008.

BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; FINOTTO, V. Marketing in SME: the role of entrepreneurial sense making. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 1, n. 8, p. 223-248, feb. 2012.

BIASOLI ALVES, Z.; SILVA, M. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Pandéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 2, fev/jul. 1992.

BIEMANS, W.; MALKOVEC BRENCIC, M.; MALSHE, A. Marketing-sales interface configurations in B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 183-194, 2010.

BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias empresa, 2015.** Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>> Acesso em: 15 mai. 2017.

BJERK, B.; HULTMAN, C. **Entrepreneurial marketing the growth of the small firms in the new economic era.** Cheltenham UK: Edward Elgar, 2002.

BLANKSON, C.; STOKES, D. Marketing practices in the UK small business sector. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 20, n. 1, p. 49-61, 2002.

BRUNING, E.; HU, M.; HAO, W. Cross-national segmentation: an application of the NAFTA airline passenger Market. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11/12, p. 1498-1522, 2009.

CABRAL, J. E. Orientação para o mercado e performance na indústria de alimentos: estado da arte. **Revista de Ciências Administrativas**, v.8, n.1, 2002.

CARSON, D.; GILMORE, A. SME Marketing Management Competencies. **International Business Review**, v. 9, n.3, p. 363-382, 2000.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUTT, C. Paths to internationalization among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 5/6, p. 796-820, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/03090560310465152>> Acesso em: 24 set. 2017.

CHURCHILL, G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CRAFT, F.; HASSAN, S. Global consumer Market segmentation strategy decisions and managerial assessment performance. In: SPOTTS, H. (ed.) **Revolution in Marketing: Marketing Driving Changes.** Manchester: Springer International Publishing, 2015.

DEWSNAP, B.; JOBBER, D. An exploratory study of sales-marketing integrative devices. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 7/8, p. 985-1007, 2009.

DIMINGO, E. The fine art of positioning. **Journal of Business Strategy**, p. 34-38, mar/apr. 1988.

ETZEL, M.; WAKER, B.; STANTON, W. **Marketing.** 14. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

EVANS, J.; BERMAN, B. **Marketing.** 7. ed. New York: Prentice-Hall, 1997.

FLOYD, D.; McMANUS, J. The role of SMEs in improving the competitive position of the European Union. **European Business Review**, v. 17, n. 2, p.144-155, 2005.

FDC, Fundação Dom Cabral. **Parceiros para a excelência (PAEX).** Disponível em: <https://www.fdc.org.br/hotsites/mail/paex/2014/hotsite_encontro/pt/paex.html> Acesso em: 20 fev. 2017.

FERRARESI, A.; DOS SANTOS, S.; FREGA, J.; PEREIRA, H. knowledge management, market orientation, innovations and organizational outcomes: a study on companies operating in Brazil. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 9, n. 1, p. 89-108, jan/abr. 2012.

FUCHS, C.; DIAMANTOPULOS, A. Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11/12, p. 1763-1786, 2010.

GALLAGHER, D.; O'CONNOR, C.; GILMORE, A. An exploratory examination of the strategic direction of the Gaelic Athletic Association via the application of sports marketing segmentation bases. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 2, p. 203-222, 2016.

GABRIELSSON, J. Boards of directors and entrepreneurial posture in medium-size companies. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 5, p. 511-537, 2007.

GILMORE, A.; CARLSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 1, p. 6-11, 2001.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A customer relationship management approach**. Chichester: Wiley, 2000.

GUENZI, P.; TROILO, G. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 2, p. 98-107, 2007.

HASSAN, S.; CRAFT, S. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 5, p. 344-356, 2012.

HILLS, G.; HULTMAN, C.; MILES, M. The evolution and development of entrepreneurial marketing. **Journal of Small Management**, v. 46, n. 01, p. 99-112, 2008.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOMBURG, C.; JENSEN, O. Worlds of Marketing and Sales: witch differences make a difference. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 124-142, jul. 2007.

HUGES, D.; LE BON, J.; MALSHE, A. The marketing-sales interface at the interface: creating Market-based capability. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 57-72, Winter 2012.

IBGE. **Estatística do cadastro central de empresa 2014**. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv97205.pdf>> Acesso em: 15 mai. 2017.

KERIN, R.; HARTLEY, S.; BERKOWITZ, E.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGrawHill, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRONMEYER FILHO, R.; KLIEMANN NETO, F. Horizontes de curto, médio e longo prazo no processo de desdobramento e gestão da estratégia: Uma abordagem integradora. In: **XXV ENEGEP**. Porto Alegre, 2005.

LAUKKANEN, T.; NAGY, G.; HIRVONEN, S. REIJONEN, H.; PASANEN, M. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: a multigroup analysis comparing Hungary and Finland. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 510-535, 2013.

LONGENECKER, J. C., MOORE, C. W., PALICH, L. E.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUPOLI JR., J. G. Uma visão estratégica da segmentação de mercado aplicada ao Business to Business. **Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 5, n. 10, p. 45- 61, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MALSHE, A.; FRIEND, S.; AL-KATHIB, J.; AL-HABIB, M. Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: dual paths within a SME configuration. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 145-158, oct. 2017.

McCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. Issues which Impact upon marketing in the Small Firm. **Small Business Economics**, Jordanstown, v. 21, p. 201-213, 2003.

MERRILES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40 n. 3, p. 368-375, 2011.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

MILONE, G. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Thompson Learning, 2004.

MORIARTY, J.; JONES, R.; ROWLEY, J.; KUPIEC-TEAHAN, B. Marketing in small hotel: a qualitative study. **Marketing & Planning**, v. 26, n. 3, p. 293-315, 2008.

MUHAMAD, R.; ALWI, S. Segmentation and brand positioning for Islamic financial services. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 7/8, p. 900-921, 2012.

NEMKOVA, E.; SOUCHON, A.; HUGES, P. Export decision-making orientation: an exploratory study. **International Marketing Review**, v. 29, n. 4, p. 349-378, 2012.

- O'CASS, A.; NGO, L. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 868- 887, 2007.
- O'DWYER, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. Innovative marketing in SME: a theoretical framework. **European Business Review**, v. 21, n. 6, p. 504-515, 2009.
- OLIVEIRA LIMA, E. As definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas. In: **Anais do II EGEPE**, Londrina, PR, 2001. p. 421-436.
- PANAGOPOULOS, N. AVLONITIS, G. Performance implications of sales strategy: the moderating effects of leadership and environment. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 1, p 46-57, nov. 2009.
- PUGA, F. P. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. In: **Textos para Discussão 75 – BNDES**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: www.bndes.gov.br Acesso: 24 mai. 2016.
- PWC, Price Waterhouse Coopers. **Pequenas e Médias Empresas: Private Company Services**. 2013. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/private-compay> Acesso em: 24 mai. 2016.
- RIES, AL; TROUT, J. **Posicionamento: a Batalha pela sua Mente**. São Paulo: M. Books, 2009.
- REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T. Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 2, p. 115-136, 2010.
- REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T.; KOMPPULA, R.; TUOMINEN, S. Are growing SMEs more Market-oriented and brand-oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 4, p. 699-716, 2012.
- RESNICK, S.; CHENG, R.; BRINDLEY, C.; FOSTER, C. Aligning teaching and practice: a study of SME marketing. **Journal of Research in Marketing and entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 37-46, 2011.
- ROSSINI, F.; MANGINI, E.; URDAN, A.; SANTOS, A. Reposicionamento de marca em pequeno varejista do setor calçadista. **Revista de Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 542-572, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/4157/pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- ROUZÉS, D.; HULLAND, J. Does marketing and sales integration Always pay off? Evidence from a social capital perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 5, p. 511-527, 2014.
- SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2012. Disponível em: sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf Acesso em: 15 mai. 2017.
- SHAPIRO, B. Want a happy customer? Coordinate sales and marketing. **Research & Ideas**. 2002. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/want-a-happy-customer-coordinate-sales-and-marketing> Acesso em: 30 jun. 2017.
- SHETH, J. The future of relationship marketing. **Journal of Service Marketing**, v. 16, n. 7, p. 590-592, 2002.
- SIMPSON, M.; PADMORE, J.; TAYLOR, N.; FREECKNALL-HUGES, J. Marketing in small and medium enterprises. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 12, n. 6, p. 361-387, 2006.
- STOKES, D. Entrepreneurial Marketing: a conceptualization from qualitative research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2000.
- THOENI, A.; MARSHALL, G.; CAMPBELL, S. A resource-advantage theory typology of strategic segmentation. **European Journal of Marketing**, v. 50, n.12, p. 2192-2215, 2016.
- TOLEDO, G.; HEMZO, M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: **XV Encontro Anual do ANPAD**. Anais, v. 4, 1991.

VALERIU, C.; TUDOR, I.; ANDREI, P. The premises of strategic marketing planning implementation within small and medium sized enterprises. **Annals of the University of Oradea: Economic Science**, v. 20, n. 1, p. 730-735, 01 jul. 2011.

VAN RAIJ, E.; VERNOOIJ, M.; TRIEST, S. The implementation of customer profitability analysis: a case study. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 7, p. 573-583, 2003.

VANDENBOSCH, M.; DAWAR, N. Beyond better products: capturing value in customer interactions. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 4, p. 35- 42, summer 2002.

WALSH, M.; LIPINSKI, J. The role of marketing function in small and medium sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 4, p. 569-585, 2009.

ZAHARA, S.; NEUBAUM, D.; HUSE, M. Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems. **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 947-976, 2000.