

Tipos de Influência da Rede de Relação de Empreendedores e Atividades de Marketing na Pequena e Média Empresa

Autoria: Edmilson Lima, Ana Cláudia Knoll Zoschke

Resumo

O presente artigo trata de diferentes tipos de influência das redes de relação de empreendedores sobre as atividades de marketing que desempenham em sua pequena ou média empresa. A pesquisa empírica aqui retratada é um estudo multi-caso, exploratório e qualitativo. O tratamento dos dados, coletados principalmente com entrevistas semi-estruturadas em profundidade, baseou-se em análises intra-caso e inter-caso para se comparar os dados e obter resultados de pesquisa válidos para o conjunto da amostra. Os resultados de pesquisa descrevem a tipologia das importantes influências identificadas no estudo, que são as seguintes: viabilização (quando a influência torna possível certas atividades de marketing empreendedor), facilitação (em situações em que a influência auxilia na realização de iniciativas de marketing empreendedor), incitação (quando a influência incentiva ou instiga certas atividades de marketing empreendedor), frenagem (nas situações em que a influência dificulta ou impede certas atividades de marketing empreendedor) e modelagem (quando a influência ajuda a estabelecer as características das atividades de marketing empreendedor). Algumas contribuições do estudo são esboçadas na conclusão, na qual também são indicadas novas trilhas atrativas para futuras pesquisas.

1. INTRODUÇÃO

As relações têm sido reconhecidas como determinantes para a realização da administração das pequenas e médias empresas (PME) em suas mais variadas atividades. Dentre as possíveis relações inter-pessoais a considerar quando se trata das PME, aquelas dos proprietários-dirigentes mostram-se especialmente importantes. Elas têm grande influência sobre a gestão estratégica dessas organizações, seja por suas contribuições para o desenvolvimento da gestão estratégica dos dirigentes (FILION, 1991, 2004), seja por serem "estratégicas", dando acesso a recursos diversos (FALEMO, 1989) e tendo impacto sobre o desempenho das empresas (BATJARGAL, 2003; DOLLINGER, 1985).

Na busca de informações relevantes para a tomada de decisões, os dirigentes podem beneficiar sua PME desenvolvendo uma rede de relação (RR) capaz de auxiliá-los de forma pouco dispendiosa, visto que tais informações são freqüentemente de alto custo. As PME não têm a mesma disponibilidade de recursos (financeiros, de pessoal, etc.) das grandes empresas. Assim, o desenvolvimento de contatos e, principalmente, de fontes pessoais de informação são de grande utilidade (CARROLL; TEO, 1996).

Este artigo tem por objetivo apresentar resultados ainda inéditos de um estudo empírico das RR e suas influências sobre a realização das atividades de marketing em PME dirigidas por empreendedores. Mais especificamente, o centro do seu desenvolvimento será a elaboração de respostas para a seguinte pergunta: como a RR dos empreendedores das PME estudadas influencia as principais atividades de marketing destas empresas?

2. MARKETING EMPREENDEDOR

A denominação marketing empreendedor surgiu a partir da sobreposição das teorias do marketing e de noções de empreendedorismo (COLLINSON; SHAW, 2001). Segundo o que se vê nas contribuições de Stokes (2000a, 2000b), o marketing empreendedor pode ser definido como o marketing praticado por empreendedores no contexto das PME. Esta perspectiva enfatiza especialmente questões de empreendedorismo e coloca em destaque a forma de pensar e o perfil do proprietário-dirigente que pode ser visto como empreendedor como fatores determinantes das práticas de marketing adotadas em sua empresa.

2.1. Diferentes práticas de marketing empreendedor

Nas PME, o marketing normalmente é realizado de forma diferenciada do que pregam os livros tradicionais de marketing. Stokes (2000b), utilizando uma abordagem descritiva, revelou que o processo de marketing empreendedor ocorre nas PME de modo contrário ao que recomenda o modelo clássico de marketing difundido por Kotler (2000). Segundo Kotler (2000), o processo de marketing deve começar pela identificação das necessidades de mercado (incluindo a seleção de mercados-alvo). Stokes (2000a) argumenta que, nos pequenos negócios, primeiramente se trabalha a inovação (que leva ao desenvolvimento de produtos), depois se identifica os mercados-alvo e suas necessidades. Segundo o autor, estas seriam as duas primeiras fases do processo cíclico de marketing empreendedor.

Para Stokes (2000a), as fases seguintes são a comunicação boca-a-boca e, em seguida, a obtenção de informações com o auxílio da rede de relação dos empreendedores. Para Stokes (2000a), o ciclo do processo de marketing empreendedor se completa com a volta ao primeiro item, ou seja, às inovações incrementais e ajustes.

Existem diferentes práticas de marketing empreendedor utilizadas nas PME. Dentre as mais destacadas na literatura sobre o tema, estão a comunicação boca-a-boca (STOKES; LOMAX, 2002), benéficas à divulgação e à promoção dos produtos das PME, o interesse pela inovação e P e D (ADAIR, 1990), na realização do desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos já existentes, assim como a busca de informações pela interação com clientes (HILLS; HULTMAN, 2006) com o intuito de se obter novas oportunidades e novos nichos de mercado.

Contudo, percebe-se que essas práticas de marketing empreendedor, consideradas não estruturadas e informais, só são plenamente aproveitadas com o auxílio da RR dos membros das empresas (SHAW, 1999).

2.2. Redes de relação no contexto do marketing empreendedor

O conceito de RR é estudado em várias áreas do conhecimento como a antropologia, a sociologia e na pesquisa organizacional. Contudo, somente nos quinze últimos anos, o empreendedorismo e o marketing passaram a tratar do tema possibilitando seu uso nos trabalhos sobre o marketing empreendedor (NOHRIA, 1992).

Sob o enfoque da sociologia, a RR pode ser definida como o conjunto das relações interpessoais que ocorrem entre dois indivíduos ou entre um grupo de indivíduos (IACOBUCCI, 1996). Na gestão dos pequenos negócios, o conceito é aplicado com ênfase na

atividade dos proprietários-dirigentes quanto à construção, condução e uso de suas relações pessoais para gerar benefícios para sua PME (CARSON et al., 1995). Apesar de se reconhecer a existência de dois tipos de RR na pesquisa em gestão de PME, as redes inter-organizacionais e as redes interpessoais dos dirigentes (JOHANNINSSON, 1986), este estudo trata exclusivamente do segundo tipo.

Tratando das RR do empreendedor, autores como Filion (1991, 2004) e Gilmore, Carson e Grant (2001) buscam classificar essas redes de acordo com a interação entre empreendedores e outros indivíduos. Ambos utilizam os laços de confiança entre esses atores para denominar o tipo de relação existente. Filion (1991, 2004), aponta em seus estudos três níveis de relações: primário (composto por relações com familiares), secundário (composto por relações de negócio) e terciário (que inclui as relações com colegas de trabalho). Para ele, quanto mais jovem é o dirigente na fase de fundação de sua empresa, maior costuma ser a influência de seu meio familiar; quanto mais velho, maior a influência de suas relações de negócio ou de suas experiências prévias e atividades de aprendizagem normalmente ligadas a trabalhos que já teve ou fez (FILION, 2004).

Já Gilmore, Carson e Grant (2001), autores importantes no estudo do marketing empreendedor, classificam a RR do dirigente como: RR pessoal (formada por pessoas do círculo de relações mais íntimas – com familiares e amigos); RR social (composta por pessoas que tenham contato com o ator considerado no ambiente social dele, mas sem o mesmo nível de proximidade dos familiares e amigos – exemplo: colegas de trabalho e conhecidos de eventos sociais) e RR de negócios (formada por pessoas mantêm interações de negócio com o ator considerado, como se vê em suas interações com clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores ou colegas participantes da mesma equipe de direção). Obviamente, nada impede que estas formas de RR se mesquem em certas situações, como quando amigos, um casal ou parentes próximos são colegas de trabalho, participantes de uma mesma equipe de direção ou membros de diferentes organizações unidas por transações de negócio.

Essas RR pessoais, sociais e de negócios do empreendedor são utilizadas como um canal importante para prospectar clientes, angariar informações para se gerar idéias de novos produtos e se conhecer o nível de satisfação com os atuais produtos (O' Donnell, 2004). Assim, a RR auxilia os empreendedores na verificação das necessidades e na busca de oportunidades de mercado, bem como na solução de problemas diversos de sua PME (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001).

Uma outra classificação dos tipos de relação também parece útil para entender diferentes iniciativas de marketing das empresas estudadas: (1) as relações internas, que são relações entre os membros de uma mesma organização; e (2) as relações externas, que são aquelas entre os membros de uma dada organização e pessoas externas a esta (LIMA; ZOSCHKE, 2007). Por exemplo, as situações de conflito ou de decisão coletiva das equipes de direção são processos relativos às relações internas de uma empresa que são, em alguns momentos, importantes para definição de iniciativas de marketing. Por outro lado, as interações com clientes integrantes da RR são relações externas que, frequentemente, são muito relevantes para questões de marketing.

George et al. (1997) retratam a importância das RR ao longo do processo empreendedor, demonstrando que a mesma contribui para o desenvolvimento dos negócios dos dirigentes empreendedores de PME. Bygrave (1999) utiliza um enfoque semelhante para descrever as RR do empreendedor como um dos fatores sociológicos que interferem diretamente no processo empreendedor e na qualidade dos resultados deste.

Diferentes estudos são convergentes com estas idéias e destacam a importância das RR. Gilmore e Carson (1999), O' Donnell (2001, 2004) e Zontanos e Anderson (2004) enfatizam

o papel das relações dos proprietários-dirigentes para auxiliar nas práticas de gestão de seus pequenos negócios. Ele dão especial atenção às contribuições que elas dão para a realização das atividades de marketing empreendedor nas PME.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa de nosso estudo empírico é uma interrogação sobre como a RR dos empreendedores dirigentes influencia as atividades de marketing empreendedor nas PME. Visto que ela se refere a um processo no qual as ações, as características pessoais e os interesses dos empreendedores, além das interações deles com outras pessoas, devem ser considerados, os métodos qualitativos foram adotados para a realização da pesquisa. Isto converge com a opção metodológica feita também por outros autores em marketing empreendedor, como Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996) e Stokes (2000a, 2000b). Dada a novidade dos estudos sobre o tema escolhido, a pesquisa se caracterizou também por ser predominantemente indutiva e exploratória.

Segundo Pettigrew (1992) e Yin (2001), a pesquisa qualitativa oferece ao pesquisador a possibilidade de fazer a análise de dados de forma contextualizada e aprofundada para se chegar aos resultados de pesquisa considerando-se os vários aspectos da realidade estudada. Para Pettigrew (1992), os métodos qualitativos são necessários quando não é plausível a opção de quantificação com o uso de variáveis numéricas.

O estudo multi-caso qualitativo, inspirado principalmente nas propostas indutivistas de Eisenhardt (1989), foi escolhido como modelo básico para a pesquisa. Segundo Yin (2001), esta modalidade de estudo assegura a profundidade e a contextualização no estudo do fenômeno focado ao mesmo tempo que diminui a dificuldade de generalização característica dos estudos de um só caso. Yin (2001) acrescenta que os estudos de caso são especialmente apropriados para se responder perguntas de pesquisa como a do estudo realizado, que começam com “como” e “por que”. Tais perguntas pedem uma perspectiva metodológica descritiva.

Uma exceção no emprego que fizemos da proposta indutivista de Eisenhardt (1989) refere-se à recomendação feita por esta autora para que se evite o uso de teorias no início da pesquisa. Fizemos uma revisão de literatura e uma fundamentação teórica. Isto nos pareceu necessário para reconhecermos uma necessidade de pesquisa precisa a explorar e formarmos as bases da perspectiva teórico-conceitual a aplicar no esforço de pesquisa.

Outra exceção foi a preparação de parte considerável dos procedimentos de coleta e de análise de dados antes da pesquisa de campo. Quando desta preparação, consideramos nossos conhecimentos prévios e contribuições de outros autores para desenvolver preliminarmente itens como o roteiro de entrevista e para identificar alguns conceitos relevantes para a análise dos dados. De toda forma, não perdemos de vista o caráter cíclico da pesquisa qualitativa. Todos os elementos desenvolvidos no início da pesquisa foram ajustados, mudados ou melhorados à medida que os resultados parciais da coleta e da análise dos dados assim o demandavam.

Estas exceções ao uso das propostas de Eisenhardt (1989) aproximam ligeiramente as opções metodológicas do estudo das propostas de Yin (2001), autor que defende o desenvolvimento detalhado a priori de muitos aspectos do estudo de caso. Assim, a abordagem utilizada foi predominantemente indutiva, mas com traços dedutivos principalmente nas exceções apontadas.

Os critérios de seleção da amostra de casos e dos informantes privilegiaram a escolha de empresas de menos de 250 empregados – possibilitando a inclusão também de microempresas

na amostra –, e de dirigentes que são individualmente ou coletivamente empreendedores, assim como de dirigentes responsáveis por iniciativas de marketing. Este fato buscou assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados, em relação ao tema central do estudo. Em maior detalhe, as empresas estudadas foram escolhidas de forma intencional, não-probabilística, com alta correspondência com os seguintes critérios de seleção: 1) ter as características qualitativas de uma PME, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado; 2) respeitar o critério quantitativo de menos 250 empregados; 3) possibilitar entrevistas com, ao menos, um dirigente fundador, que informasse sobre fatos ocorridos desde a fundação; 4) apresentar em sua direção um ou mais dirigentes individual ou coletivamente empreendedor; 5) ter ao menos um ano de existência.

Foram considerados empreendedores os dirigentes que apresentaram as seguintes características: 1) busca e exploração ativas de oportunidades; 2) postura pró-ativa; 3) interesse pela inovação; 4) criatividade; 5) iniciativas de risco calculado; 6) interesse pelo crescimento dos seus negócios. De forma similar, foram consideradas coletivamente empreendedoras as equipes de direção que apresentaram estas mesmas características. Definiu-se aqui a equipe de direção como sendo uma equipe composta de proprietários-dirigentes de uma empresa, que sejam encarregados da gestão estratégica, e do presidente do conselho de administração (CA), se houver um CA na empresa.

Foram identificadas duas empresas tecnológicas para o estudo. Para estas duas PME, além de ter sido possível identificar ao menos um empreendedor na direção, verificou-se que as duas empresas eram dirigidas por uma equipe empreendedora. Ambas são de alta tecnologia, produtoras de *software* com sede na cidade de Blumenau - SC.

Os procedimentos de coleta dos dados da pesquisa basearam-se principalmente em entrevistas semi-estruturadas em profundidade com duração média de três horas e utilização de um roteiro semi-estruturado de entrevista. Os dados foram obtidos principalmente por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas gravadas em fitas cassete com os proprietários-dirigentes das PME tecnológicas da amostra.

Ao término da coleta de dados, as entrevistas foram convertidas para arquivos sonoros de computador em formato “.mp3” para serem analisadas com o uso do *software* Atlas-ti (MUHR, 1995). Esse sistema é utilizado em pesquisas qualitativas com o objetivo principal de codificar trechos dos dados (utilizamos principalmente entrevistas transcritas ou em arquivos de som) para se efetuar a organização deles e a comparação entre eles. Fotos, artigos de jornais e informativos impressos das empresas estudadas foram fontes de informação secundária utilizadas para realizar a triangulação dos dados e a conseqüente validação deles. De acordo Flick (2004), a triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos para sua coleta com o objetivo de checar sua validade por meio de comparações.

4. OS DOIS CASOS DE PME ESTUDADOS

O quadro a seguir identifica as PME da amostra de pesquisa.

PME (condição no ciclo de vida) Fundação	Equipe empreendedora nº. de membros/composição	Empregados no ano das entrevistas	Sector de atividade
Benner Sistemas (PME de sucesso – crescimento gradual) 1997	- 3 pessoas: dois co-dirigentes e o presidente do conselho de administração (criado com a empresa); - composta por não-familiares.	205	Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> usados como sistemas corporativos (ERP). Ver: www.benner.com.br
Lector Tecnologia (PME construindo seu sucesso – crescimento dinâmico) 2003	- 2 co-dirigentes desde a fundação; - composta por não-familiares.	4	Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> de comunicação, vídeo-conferência por computadores. Ver: www.lectortec.com.br

Quadro 1: Composição da amostra de PME estudadas.

Fonte: Os autores.

Nas duas subseções a seguir, cada um dos casos é descrito com ênfase nos fatos mais diretamente ligados às RR e aos diferentes tipos de influência delas sobre as atividades de marketing empreendedor identificadas na literatura e nos casos estudados. Estas atividades são: desenvolvimento dos produtos, aproveitamento de *cases* de marketing, financiamento da P e D, ativação da rede de distribuição, comunicação boca-a-boca, obtenção de novos clientes e criação de novos produtos. As influências da RR sobre tais atividades ocorreram mesmo antes das empresas estudadas terem sido abertas. Elas viabilizaram, facilitaram, modelaram, frearam e incitaram as atividades. Estas formas de influência compõem a tipologia a ser caracterizada neste artigo.

4.1. Benner Sistemas

Fundada em junho de 1997 na cidade de Blumenau, a Benner Sistemas é uma empresa fabricante de softwares especialista na produção de sistemas de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning* ou ERP).

O modelo 1 a seguir evidencia os principais fatos identificados na pesquisa que são relativos à influência da RR dos empreendedores da Benner sobre as atividades de marketing empreendedor desta empresa. Com a utilização de identificadores (fatos 1, fatos 2...), estes fatos são retomados no texto para serem descritos com detalhes.

<u>FATOS 1:</u>	<u>FATOS 2:</u>	<u>FATOS 3:</u>	<u>FATOS 4:</u>	<u>FATOS 5:</u>	<u>FATOS 6:</u>	<u>FATOS 7:</u>	<u>FATOS 8:</u>
Idéia de produto e de empresa quando da interação entre conhecidos (futuros sócios). Ano: 1995	Cooperação de um cliente investidor da RR. Anos: 1995-1996 Fundação: 1997 Grande cliente paranaense obtido na RR. Anos: 1997-1998	Pedidos de novos produtos feitos por pessoas da RR. Anos: 1999-2000	Saída de Paulo. Ano: 2003 Melhores relações entre dirigentes e estabilização de sua visão quanto aos produtos e à empresa. Ano: 2003	<i>Cases</i> de marketing obtidos na RR ampliam as vendas dos produtos. Ano: 2005	Captação de recursos na RR para o desenvolver produtos. Ano: Início de 2005	Distribuição do produto por meio de canais facilitados pela RR. Diferentes anos	Clientes na RR indicam o produto para conhecidos, gerando novas vendas. Diferentes anos

Modelo 1: Principais fatos do estudo da Benner Sistemas

Fonte: os autores

O projeto de se abrir a empresa surgiu em 1995, a partir da idéia desenvolvida pelos conhecidos (e futuros sócios) Severino Benner, José Milton da Silva e Paulo (nome fictício) de criarem um ERP (**fatos 1 do modelo 1**). Naquele ano, encontrando-se na feira de informática FENASOFT, em São Paulo, eles assistiram juntos a apresentação de um jovem programador sobre o sistema de desenvolvimento de softwares que ele havia inventado. Com tal ferramenta, os três empreendedores perceberam que poderiam superar com certa facilidade o grande desafio tecnológico que se teria para criar um ERP avançado e diferenciado no Brasil. Estas circunstâncias marcaram o contexto das primeiras influências expressivas da RR dos dirigentes – cada um deles também sendo tomado como parte da rede do outro – sobre o marketing empreendedor da Benner Sistemas.

O primeiro produto, denominado Benner ERP, foi desenvolvido ao longo de um ano na garagem de José Milton. Seu desenvolvimento foi financiado com recursos dos próprios sócios e, em grande parte, de um cliente investidor obtido na RR dos empreendedores (**fatos 2 do modelo 1**). Um dos fatores que mais contribuíram para eles obterem apoio em suas RR foi o reconhecimento de sua profissionalidade e de sua competência tecnológica, reconhecimento conquistado em suas empresas ou trabalhos anteriores. Por exemplo, José Milton tinha conquistado reconhecimento em diferentes partes do país quando empregado de uma grande empresa de informática e, tempos depois, por ter sido um dos artífices do editor de texto Fácil, um grande sucesso nacional.

Durante parte do período de desenvolvimento do Benner ERP, o cliente investidor contribuiu mensalmente com recursos financeiros para, mais adiante, comprar o produto em condições facilitadas. Com a expectativa de que o tempo de desenvolvimento seria curto, o cliente desistiu do projeto antes do seu fim. Acabou não comprando o produto.

O primeiro cliente da Benner, obtido na RR dos dirigentes, foi a uma grande empresa paranaense que correspondia a 80% do seu faturamento (**fatos 2 do modelo 1**). Com o advento de sérias dificuldades desse cliente, a Benner passou por problemas financeiros. Seus dirigentes decidiram então ampliar sua carteira de clientes para diminuir os riscos comerciais. Outros compradores foram obtidos a partir do *case* de marketing do primeiro cliente, que serviu de referência para os clientes potenciais que desconheciam a Benner.

Desde o início da empresa, os empreendedores várias vezes lançaram mão de sua RR para superar a restrição de recursos e outras dificuldades limitadoras dos esforços de marketing. Esta rede lhes facilitou a obtenção de *cases* de marketing, de novos clientes e também de informações valiosas da clientela para desenvolver produtos.

O segundo produto criado na empresa, o Benner Turismo, utilizou as bases tecnológicas do Benner ERP e é direcionado para o auxílio ao atendimento de operadoras de turismo. Foi desenvolvido para atender um grande cliente, obtido pelas relações de negócios de José Milton, anteriores à existência da Benner. Entretanto, este produto não obteve crescimento de vendas no mercado devido à crise no setor turístico no Brasil por volta do ano 2000 – resultante do aumento expressivo do dólar e da derrubada das torres do World Trade Center.

Em 2000, os empreendedores iniciaram a criação de um sistema de informática para a área da saúde – uma vez mais, utilizando tecnologias do Benner ERP. Foram motivados pelas necessidades de um novo cliente potencial, conhecido de José Milton dos tempos em que empregado (**fatos 3 do modelo 1**). Mais uma vez, a RR se mostrou importante para a ampliação e diversificação da linha de produtos da empresa. José Milton revela que o cliente pôde ser atendido graças a acordos facilitados pela RR e que ele acabou até mesmo sendo um cliente investidor:

Apareceu a idéia de trabalhar com o Norberto [nome fictício – antigo colega de trabalho]. O Paulo sabia que ele estava desenvolvendo um sistema de plano de saúde para um [outro] cliente

menor [dele] lá de Maringá – e aí foi sopa no mel (...) A corretora de seguro [cliente potencial da Benner] estava nos propondo entrar com o conhecimento, ela viraria parceira [investidora] no desenvolvimento, antecipando o custo do desenvolvimento, e iria, de alguma maneira, recuperar isso no futuro. (**Fatos 6 do modelo 1**).

Paulo deixou a empresa em 2002, de modo a pôr fim aos seus conflitos com Severino no estabelecimento da visão estratégica predominante para o desenvolvimento dos produtos e da empresa (**fatos 4 do modelo 1**). José Milton dá mais detalhes:

Havia divergências de ponto de vista e de visão [entre Severino e Paulo]. Não tinha muito entendimento. As coisas eram mais no sentido de “eu tenho razão!”. (...) A coisa foi se deteriorando. A gente tentava conversar, fazer. Trocamos os dois de área, aquele que era da área comercial passou a ser da área de implantação. Houve troca de chapéu para ver se resolvíamos o problema. Aí um passou a criticar mais o outro (...) até que chegou o ponto em que ele e o Paulo decidiram fazer um acordo. O Severino comprou a parte do Paulo.

Com a solução dos conflitos, a Benner passou a ser conduzida segundo uma única visão estratégica compartilhada por José Milton e Severino. Isto levou a empresa a uma nova fase de intenso desenvolvimento.

Em 2003, os empreendedores desenvolveram mais um produto a partir da base tecnológica do Benner ERP após terem adquirido a produtora mineira de softwares chamada Adhoc. Criaram o Benner Adhoc para o setor de transporte e logística.

Em 2005, mais *cases* de marketing obtidos com o auxílio da RR ajudaram a empresa a conquistar uma quantidade maior do que normal de novos clientes e a elevar consideravelmente as vendas (**fatos 5 do modelo 1**). Severino explica:

Uma grande dificuldade é quando você chega e diz [a seu cliente potencial]: “Eu não tenho nenhum cliente, você vai ser meu primeiro”. Isso aumenta os riscos dele. Ele interrogava: “Poxa, mas então eu vou ser cobaia?” E eu respondia: “É isso, você será o primeiro”. Aí muita gente corria da raia. (...) Seus primeiros clientes têm que acreditar mesmo em você [por já ter tido relações de negócios com você ou por ter boas referências de pessoas que você conhece]. (...) Começa tudo no crédito em você. É legal porque alguns clientes começaram a acreditar [em nós]. Por exemplo, uma grande transportadora de cargas de Blumenau que utilizava um software que eu desenvolvi quando tinha uma outra empresa. (...) Alguns clientes começaram a acreditar na nossa nova proposta no sentido de virar *cases*. Eles diziam: “Sou teu parceiro há muito tempo, vou ser o teu *case* [investindo no seu produto antes mesmo dele estar totalmente pronto – **fatos 6 do modelo 1**]”.

No ano de 2006, a Benner figurou como a quarta maior empresa brasileira de produção de sistemas de gestão empresarial, apresentando um total de 205 empregados em Blumenau. Dentre seus produtos, a empresa possui sistemas de informática para diferentes atividades numa só empresa e também para tipos variados de negócios. Isto pode ser observado no sítio internet da empresa: www.benner.com.br. Destacam-se o sistema de gestão corporativa Benner ERP, o de gestão para empresas de turismo e de viagens em empresas em geral, o de organizações do setor de saúde, o de gestão para transportes e logística, o de gestão para instituições de ensino, o de *bussiness intelligence* e o ERP para gestão jurídica.

A rede de distribuição cobrindo diferentes regiões do país foi de grande ajuda para o desenvolvimento da Benner. Segundo explica Severino, a RR foi fundamental para o estabelecimento do sistema de distribuição (**fatos 7 do modelo 1**), que começou a partir dos primeiros anos de vida da empresa:

Houve também ex-funcionários do CETIL [ex-empregador de José Milton], uma empresa nacional, que estavam em outras partes do Brasil. Muitos deles viraram revendedores em outras cidades e nos ajudaram a vender um sistema aqui, outro lá, em função dos contatos que já tínhamos com eles.

Outro apoio permanente obtido pelos dirigentes para o desenvolvimento da Benner foi a comunicação boca-a-boca realizada pelos clientes satisfeitos com os produtos desta empresa (**fatos 8 do modelo 1**), como revela uma vez mais Severino:

O nosso marketing sempre foi o marketing de clientes... Um cliente nos indicando outro cliente. Como precisávamos vender para pagar a estrutura, no início, pedíamos para o cliente: “Se você está satisfeito, indique um amigo seu”. A gente pedia isso, implorava para que ele fizesse isso porque a gente não tinha dinheiro para investir em campanha de marketing.

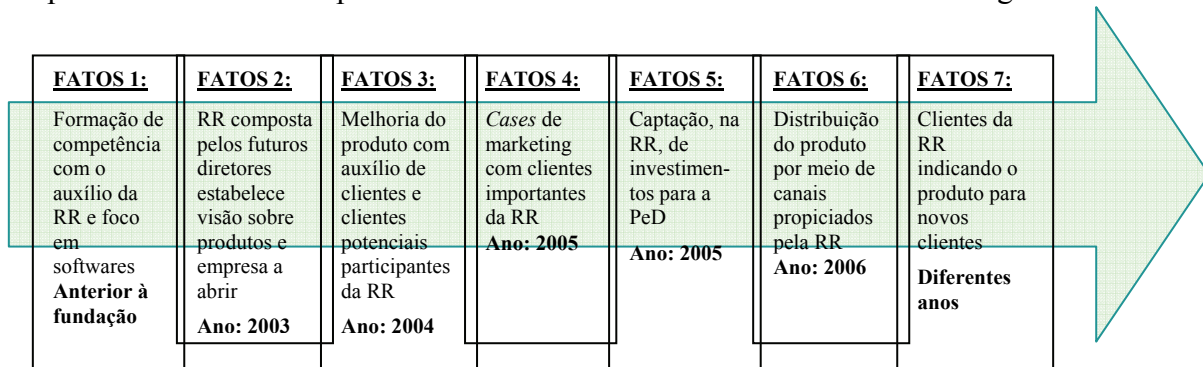
Como se verá na subseção a seguir, este último fato relativo à comunicação boca-a-boca e vários outros do histórico da Benner se repetiram no caso da Lector. Esta convergência aponta para o conjunto de resultados que apresentaremos logo após a descrição deste segundo caso.

4.2. Lector Tecnologia

A idéia de criação da Lector surgiu em 2003, nos corredores de uma importante empresa de softwares de Blumenau, onde trabalhavam Roger (nome fictício), Alex e Júlio. Os três eram colegas de trabalho e tiveram a idéia de desenvolver um software de vídeo-conferência a partir da necessidade deste produto na empresa em que trabalhavam (**fatos 1 do modelo 2**).

Por diferentes motivos, eles concluíram que o produto no qual pensavam seria necessário a muitos outros clientes. Os sistemas de vídeo-conferência por computador disponíveis no Brasil eram estrangeiros e de preço elevado. Além disto, apresentavam uma limitação marcante: elaborados para funcionar com conexão de internet rápida e de alta qualidade, não eram acessíveis aos usuários de conexão discada – muito comuns no Brasil, mesmo entre os usuários visados pelos fundadores da Lector.

De modo semelhante ao que fizemos na apresentação do caso anterior, o modelo 2 destaca os principais fatos do caso da Lector que caracterizam momentos em que a RR dos empreendedores tem uma importante influência sobre as atividades de marketing empreendedor em sua empresa. Os mesmos fatos são melhor descritos ao longo do texto.



Modelo 2: Principais fatos do estudo da Lector Tecnologia

Fonte: os autores

Com base em desvantagens encontradas nos produtos concorrentes e na crença de que poderiam criar um produto melhor, os três colegas de trabalho decidiram se unir para desenvolver o Lector Live (**fatos 2 do modelo 2**). Com a idéia concebida para o produto, Júlio, Alex e Roger escreveram um projeto para incubar a empresa no Instituto GENE, uma incubadora de empresas tecnológicas da Universidade Regional de Blumenau (FURB). O projeto foi aprovado, marcando a criação da Lector Tecnologia em 2003.

Inicialmente, os sócios da empresa se dedicavam às atividades de desenvolvimento do produto em paralelo ao emprego que tinham. Também iniciaram a prospecção de clientes potenciais. Após ter identificado alguns de sua RR, obtiveram em 2004 gradualmente deles informações importantes para aperfeiçoar seu projeto de produto já em realização (**fatos 3 do**

molelo 2). Um exemplo de aperfeiçoamento do produto por meio da interação com clientes potenciais da RR é descrito abaixo com as palavras de Júlio:

Já estávamos desenvolvendo o produto, simultaneamente [com a consulta aos clientes potenciais e análise dos produtos concorrentes]. O Alex estava fazendo a definição técnica, estava desenvolvendo o *software*, mas ele seguia com o *software* conforme a estratégia que definíamos eu, ele e o Roger. Nós dizíamos “o produto concorrente tem isso e isso; os clientes dizem que precisa disso e disso...ah, então vamos fazer assim... vamos fazer isso aqui.

Assim, as características básicas do produto foram definidas segundo a interação entre diferentes membros da RR dos empreendedores: principalmente entre eles mesmos, que formavam uma equipe empreendedora, e entre eles e os clientes potenciais.

O produto foi apresentado a um cliente potencial, uma grande empresa produtora de *softwares* de gestão do sul do Brasil, antes mesmo de ser acabado. Nenhuma venda foi realizada, pois os compradores se mostraram receosos com a Lector por esta ser uma empresa nova, muito pequena, sem tradição no mercado e com uma estrutura física modesta. Os empreendedores precisavam ajustar sua abordagem de marketing para superar este receio comum face às novas empresas. Comumente, aos olhos dos compradores potenciais, estas apresentam grande risco de não cumprirem seus compromissos de venda, entre outros motivos, por ainda não terem uma boa imagem no mercado pela qual zelar e por serem mais propensas à falência.

O uso dos *cases* de marketing, com clientes respeitáveis que usam o produto e dão referências positivas para outras empresas, passou a ser uma prioridade perseguida. A RR dos empreendedores foi então utilizada para obtê-los em empresas nas quais os empreendedores tinham bons contatos pessoais. Conquistaram os primeiros *cases* em 2005 (**fatos 4 do modelo 2**).

Em 2004, com o crescimento do projeto da Lector, Júlio e Alex deixaram o emprego para se dedicar apenas a sua empresa. Roger acabou optando pelo emprego. Em março de 2005, os empreendedores decidiram comercializar efetivamente o Lector Live devido à necessidade de recursos para continuar sua pesquisa e desenvolvimento (P e D).

Ainda em 2005, os sócios também buscaram investidores externos para financiar o desenvolvimento de um outro produto, desta vez na área de tele-medicina. A RR foi uma vez mais decisiva. Um professor da FURB com quem mantinham boas relações lhes apresentou o investidor (**fatos 5 do modelo 2**). As negociações progrediram e o capital foi investido na empresa ao mesmo tempo em que ela obteve um financiamento do CNPq para o pagamento de mão-de-obra especializada. A partir desses investimentos, a Lector Tecnologia expandiu suas atividades em P e D com vistas também a assimilar ao seu portfólio outros produtos apoiados na tecnologia básica já desenvolvida para teleconferência.

Os esforços de ampliação das vendas resultaram, em 2006, no fechamento de um importante acordo de distribuição com o seu ex-empregador dos sócios da Lector, mais um fruto de suas boas relações (**fatos 6 do modelo 2**). No mesmo ano, a empresa contava com uma equipe de seis colaboradores, sendo quatro programadores para o desenvolvimento dos produtos e os dois sócios empreendedores para cuidar da parte administrativa e comercial.

Como se vê em diferentes momentos da história da Lector, assim como na história da Benner, a restrição de recursos, característica central das PME, exigiu engenhosidade dos empreendedores para a utilização de práticas de marketing empreendedor. Em outras palavras, a restrição de recursos os levou a empreender iniciativas de marketing diferentes daquelas geralmente previstas nos livros de marketing. Por exemplo, não foi realizada uma pesquisa de mercado para a empresa como mandam as recomendações tradicionais. O substituto da pesquisa de mercado foi a grande exploração dos benefícios da RR dos empreendedores com a interação ativa e de grande proximidade com clientes e clientes potenciais para o

desenvolvimento incremental das inovações agregadas aos produtos. Outro benefício da RR para o marketing empreendedor da Lector foi a obtenção de apoio junto a diferentes clientes importantes para indicarem o produto a outras empresas, explorando-se o marketing por indicação (**fatos 7 do modelo 2**).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Tanto para a Benner quanto para a Lector, a RR de seus empreendedores auxiliou e subsidiou as atividades de marketing empreendedor. Diferentemente do que descreveu Stokes (2000a), em seu modelo do processo de marketing empreendedor, os casos estudados mostram que a RR não apenas auxilia na busca de informações para a melhoria ou criação de produtos, mas também em outras atividades – como na obtenção de *cases* de marketing, das primeiras vendas e da alavancagem oferecida pelo marketing por indicação. A contribuição da RR para a realização de atividades de marketing nas PME é maior do que indica a literatura conexa. Em diversos momentos da história da Benner e da Lector, as diferentes RR (pessoal, social e de negócios) auxiliaram em cada conjunto de fatos de marketing empreendedor identificados nos modelos 1 e 2.

A análise dos dados mostrou que, nos conjuntos de fatos relativos à idéia de criação do negócio e ao produto a ser desenvolvido, a RR social foi importante para estruturar o negócio a partir da escolha de parceiros com competências complementares e também para a formação da visão estratégica compartilhada que moldou a idéia de produto a ser desenvolvida. Nestas situações, as pessoas participantes da mesma RR social que se tornaram sócias fizeram uma transição para outra forma de RR: a profissional.

Já no conjunto dos fatos que retrataram a fase de criação e desenvolvimento do produto e do negócio, foi a RR de negócios dos empreendedores que mais auxiliou, influenciou e subsidiou as práticas de marketing empreendedor tanto na Benner quanto na Lector. A análise dos casos sugere que a RR social auxilia frequentemente na escolha de sócios. Em tal escolha, geralmente levam-se em consideração as informações obtidas nesta RR sobre as competências dos possíveis sócios. Depois de montada a equipe de direção, o campo de competências deles é tomado como um indicador de qual pode ser seu papel presente e futuro na direção da empresa. Estas idéias concordam com os resultados da pesquisa de Lima (2004, 2007). Estas constatações evidenciam uma importante característica das influências da RR dos empreendedores sobre suas práticas de marketing: elas frequentemente ocorrem de modo indireto, mediadas pela visão dos empreendedores e/ou por seu campo de competências, como já adiantado por Zoschke e Lima (2006).

Os clientes atuais e potenciais, vistos como integrantes da RR de negócios, também moldaram a visão estratégica dos empreendedores e influenciaram, de outras formas, diferentes atividades de marketing empreendedor, como o desenvolvimento de novos produtos, a melhoria dos já existentes, a distribuição, as questões de P e D, a promoção e também a divulgação dos produtos. A interação com eles foi de extrema importância para a maioria das práticas de marketing empreendedor da Benner (ver os conjuntos de fatos 2, 3, 5, 6, e 8 da Benner no modelo 1) e em boa parte daquelas vistas na Lector (ver os conjuntos de fatos 3, 4 e 7 da Lector no modelo 2). A grande proximidade entre esses atores, empreendedores e clientes, foi determinante neste sentido. Como já retratado na análise intra-caso da Lector e da Benner, essa grande proximidade e a intensa interação ocorrem no caso das MPME estudadas em grande parte devido à confiança e ao conforto gerado para os clientes por eles tratarem diretamente com os donos das empresas.

5.1. Tipologia das influências da rede de relação

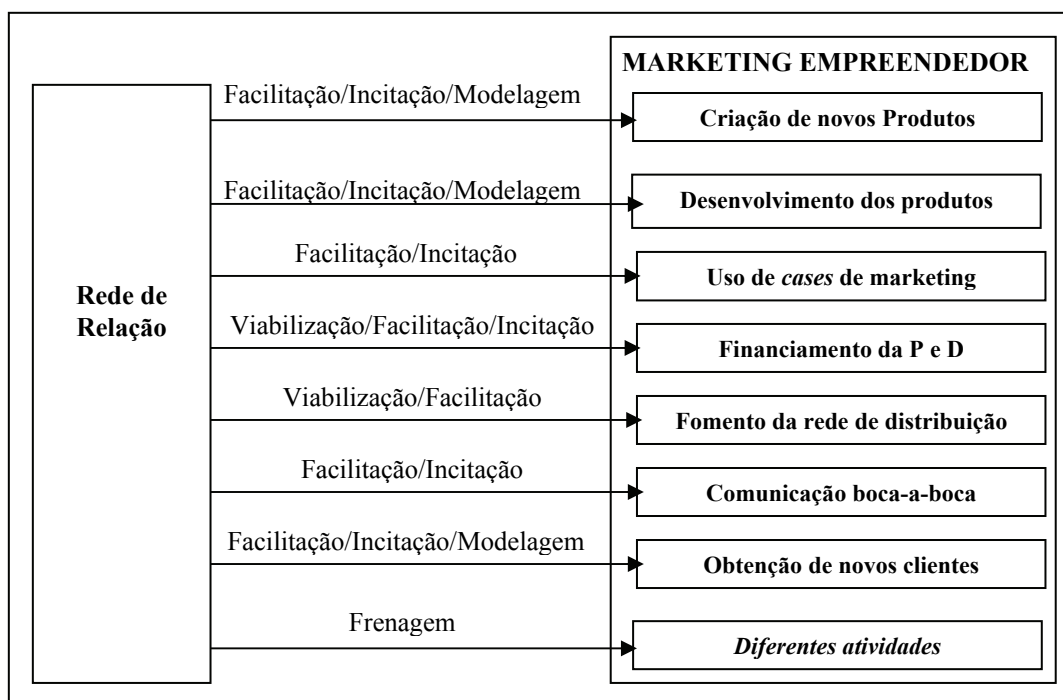
Os diferentes tipos identificados de influência da RR sobre as práticas de marketing empreendedor são apresentados no quadro 1 e no modelo 3.

TIPO DE INFLUÊNCIA	EXPLICAÇÃO
Viabilização (Efeito: torna possível)	Com esta influência, a RR torna possíveis atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, o auxílio de ex-colegas de trabalho, como se vê no caso Benner, viabiliza a estruturação de parte da rede de distribuição.
Facilitação (Efeito: facilita ou auxilia)	Neste tipo de influência, a RR facilita ou auxilia atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, na Benner e na Lector, a comunicação boca-a-boca feita pela RR facilitou as vendas e auxiliou a ampliar a clientela.
Modelagem (Efeito: dá forma e define o conteúdo)	Nesta influência, a RR modela ou dá forma às atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, na Benner e na Lector, os clientes e clientes potenciais fizeram sugestões ou pedidos que determinaram características dos produtos e de sua comercialização.
Frenagem (Efeito: dificulta ou impede)	Segundo este tipo de influência, a RR dificulta ou impede que os empreendedores realizem certas atividades de marketing empreendedor do modo que pretendem. Por exemplo, na Benner, as tensões nas relações entre Paulo e Severino impuseram dificuldades para que um ou outro destes dois realizasse atividades de marketing como pretendia.
Incitação (Efeito: provoca o acontecimento ou instiga)	Neste tipo de influência, a RR instiga os empreendedores a realizarem certas atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, a interação intensa com clientes potenciais, como ocorreu entre a Benner e um banco do nordeste, pode levar a pedidos ou sugestões dos clientes que incitam o lançamento de um novo produto.

Quadro 1: Tipos de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor em PME.

Fonte: Autores.

Em complemento a esta tipologia, criamos o modelo 3 que representa estas influências para os dois casos da amostra de pesquisa. Visando a pergunta de pesquisa explicitada na introdução deste artigo, ele ajuda a descrever como a RR auxilia na gestão das duas PME estudadas segundo a mediação das atividades de marketing empreendedor identificadas na literatura e na análise dos dados (ver modelos 1 e 2) como as mais importantes: desenvolvimento dos produtos, aproveitamento de *cases* de marketing, financiamento da P e D, ativação da rede de distribuição, comunicação boca-a-boca, obtenção de novos clientes e criação de novos produtos. Quanto à influência do tipo “frenagem”, ela pode ser mediada por alguma(s) destas atividades de marketing empreendedor.



Modelo 3: Influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor das empresas estudadas.

Fonte: Autores.

Conforme explicitado no modelo 3, o estudo empírico mostra que a criação de novos produtos e o desenvolvimento dos produtos já existentes nas empresas foram duas das principais atividades de marketing empreendedor realizadas sob grande influência da RR dos empreendedores. Por meio destas atividades, as RR interna e externa desempenharam uma influência de facilitação das práticas de marketing empreendedor com dicas, pedidos e sugestões para a criação e para o desenvolvimento de produtos. Houve também incitação e modelação, visto que as influências da RR também despertaram o interesse dos empreendedores e deram indicativos a eles sobre as características dos produtos a buscar na realização das duas atividades.

No caso da Benner, por exemplo, sugestões e pedidos vindos da RR para desenvolver ou criar produtos incitaram José Milton e Severino a ampliar e a aperfeiçoar a gama de produtos, inclusive o Benner ERP. Estas influências, principalmente quando vindas de clientes ou clientes potenciais, apontaram necessidades de mercado a serem exploradas e, assim, também moldaram características dos produtos (mais detalhes: ver modelos 1 e 2). As informações privilegiadas obtidas na RR que auxiliaram no desenvolvimento dos produtos poderiam ser conseguidas por outros meios, como pesquisas de mercado ou por investimentos em P e D. Mas a escassez de recursos limitou o emprego na Benner das atividades tradicionais de marketing.

O uso de *cases* de marketing e a comunicação boca-a-boca, como se vê no modelo 3, são outras duas importantes atividades. Elas são mediadoras de influências de facilitação e de incitação da RR sobre o marketing empreendedor nas PME estudadas, como ilustram o modelo 1 (fatos 5 e 8) e o modelo 2 (fatos 4 e 7) apresentados na seção 4. Estas duas atividades de marketing foram muito úteis para ampliar a clientela e a comercialização dos produtos, algo especialmente importante para as empresas em seus primeiros anos.

A RR também auxiliou o marketing empreendedor das empresas estudadas com suas influências de viabilização e de facilitação do fomento ao desenvolvimento da rede de distribuição. Isto se vê com clareza, por exemplo, no auxílio que ex-colegas de trabalho deram ao diretores José Milton e Severino para distribuírem nacionalmente os seus produtos. Outro exemplo pode ser visto no conjunto de fatos 6 do modelo 2, referente à PME Lector.

Nas duas PME, as influências mediadas pelo financiamento da P e D foram de facilitação, viabilização e incitação de atividades de marketing empreendedor. No contexto dessas influências, num primeiro momento, a RR dos empreendedores facilitou a obtenção de financiadores do desenvolvimento dos produtos. Em outro momento, no caso da Benner, o financiamento oferecido por um banco do nordeste, por meio de antigos contatos dos empreendedores, incitou e viabilizou a “verticalização” a partir do ERP para a criação do Benner Saúde.

A obtenção de novos clientes também foi facilitada, incitada e modelada pela RR nos dois casos estudados. Entre outras coisas, o tipo de novos clientes conquistados pelos empreendedores das duas PME, sua localização e até mesmo seu interesse de compra foram ao menos em parte determinados pelo tipo e pela qualidade do auxílio prestado por contatos da RR. Por exemplo, um empresário respeitado da RR desses empreendedores, buscando facilitar relações de negócios entre a Benner ou Lector e compradores com os quais ele tem prestígio, podia gerar grande interesse de compra para as duas PME até mesmo em regiões distantes.

Por fim, na descrição do modelo 3, as influências do tipo frenagem podem ocorrer com a mediação das diferentes atividades de marketing empreendedor citadas nesta seção. Elas ocorrem quando alguma característica, ocorrência ou condição da RR dificulta ou impede alguma iniciativa dos empreendedores relativas ao marketing.

6. CONCLUSÕES

A análise de dados revelou grandes semelhanças quanto às influências da RR dos empreendedores sobre o marketing empreendedor, independentemente da diferença de tamanho, de tempo de existência, de tipo de produto e de experiência entre os dois casos de PME estudados.

Algumas práticas de marketing empreendedor da Benner Sistemas e da Lector Tecnologia se mostraram coerentes com a descrição feita nos estudos de Stokes (2000a, 2000b) por terem entre suas atividades de destaque a comunicação boca-a-boca (que promove a recomendação dessas PME a diferentes novos clientes) e a orientação para a inovação.

A participação da RR dos empreendedores das duas PME para a busca da melhoria dos produtos já existentes e de subsídios (apoio, incentivo e informações, por exemplo) para o desenvolvimento de novos produtos também convergiu com a literatura disponível sobre o marketing empreendedor.

Contudo, emergiram novos conhecimentos a partir da análise dos dados empíricos relativos às influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor dos casos de PME estudados. Esses novos conhecimentos dizem respeito principalmente ao papel da rede de distribuição, dos *cases* de marketing e do financiamento da P e D como mediadores dessas relações.

Constatamos que a RR tem uma importância muito maior do que se presumia anteriormente com base nos estudos de Stokes (2000a, 2000b), que destacava seu papel principalmente para a obtenção de informações. Na Benner e na Lector, as RR de José Milton e Severino, assim como a de Júlio e Alex, deram também outras contribuições importantes para as atividades de marketing empreendedor – convergindo com o que disseram autores como Gilmore e Carson (1999) e O'Donnell (2004).

A RR também minimizou o problema da falta de recursos para investimento em marketing, além de viabilizar atividades de marketing empreendedor substitutas daquelas do marketing tradicional que as empresas de pequeno porte geralmente não têm condições para realizar.

Esta função da RR como auxiliar para a substituição de práticas de marketing que estão fora das capacidades das empresas de pequeno porte é abordada na literatura por George et al. (1997), que descrevem a utilização da rede de relações sociais nos pequenos negócios para gerar alto desempenho e vantagens competitivas para essas organizações.

Inspirado nos procedimentos de pesquisa e no modo de estruturar modelos e tipologias expostos por Lima (2004) e sugeridos por Lima (2005), este estudo reforça que as contribuições deste autor podem ser úteis para a realização de outras pesquisas além daquelas retratadas originalmente por ele. A semelhança da tipologia obtida em nossa pesquisa com aquela desenvolvida por Lima (2004) sugere que diferentes processos de atividade e de mudança nas organizações podem ser explicados com o auxílio dos tipos de influência aqui descritos: viabilização, facilitação, modelagem, frenagem e incitação. Isto quer mais estudos.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J., **The Challenge of Innovation**, Guildford: Talbot Adair, 1990.

BATJARGAL, B. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study. **Organization Studies**, Berlin, v. 24, p. 535–556, may 2003.

CARROLL, G. R.; TEO, A. C. On the social networks of managers. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 39, n. 2, p.421-440, 1996.

CARSON, D. et al. **Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach**, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1995.

COLLINSON, Elaine; SHAW, Eleanor. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. **Management Decision**, Londres, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.

DOLLINGER, M. J. Environmental contacts and financial performance of the small firm. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 23, n. 1, p. 24-30, 1985.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

FALEMO, B. The firm's external persons: entrepreneurs or network actors? **Entrepreneurship and Regional Development**, London, v. 1, p. 167-177, 1989.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FILION, L. J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Geneve, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

GEORGE, Gerard et al. Dimensionality and performance effects of social networking in small business. In: ANNUAL NATIONAL CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 1997, Califórnia. **Proceedings...** Califórnia: USASBE, 1997.

GILMORE, Audrey; CARSON, David. Entrepreneurial marketing by networking. **New England Journal of Entrepreneurship**, Fairfield, v. 2, n. 2, p. 31 – 38, Fall. 1999.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; O'DONNELL, Aodheen. Small business ownermanagers and their attitude to risk. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 349-360. 2004.

HILLS, Gerald; HULTMAN, Claes. **Entrepreneurial Marketing**. Disponível em: <http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/C/Rencontres_2006_Hultman_Hills.pdf>. Acesso em: 16 mai 2006.

JOHANNINSSON, B. **New venture creation: a network approach**: in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson College, 1986.

HOGARTH-SCOTT, Sandra; WATSON, Kathryn; WILSON, Nicholas. Do small business have to practice marketing to survive and grow? **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 14, n. 1, p. 6-18. 1996.

IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Edmilson, ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll. Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas (Disponível em <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20>). **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, p. 150-164, 2007.

LIMA, Edmilson. **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. 2004. 381f. Tese de doutorado. Programa conjunto de Ph.D. em Administração, HEC Montreal – Canadá. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima/>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

- LIMA, Edmilson. Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a Partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa (Disponível também em <http://home.furb.br/edmilsonlima>). In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** ENANPAD, 2005.
- LIMA, Edmilson. Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 15-30, 2007.
- MUHR, T. Atlas/ti, Release 1.1E. In: WEITZMAN, E. A., MILES, M. B. **Computer Programs for Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 217-229.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organisations?. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Ed.). **Networks and organisations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- O'DONNELL, Aodheen. The nature of networking in small firms. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217, 2004.
- O'DONNELL, Aodheen. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, Londres, v. 39, n.9, p. 749-760, 2001.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, CHICHESTER, v. 13, n. especial, p. 5-16, Winter. 1992.
- SHAW, Eleanor. Networks and their relevance to the interface. **Journal of research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v. 1, n. 1, p. 24-40, Spring. 1999.
- STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring. 2000a.
- STOKES, David. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 3, n.1, p. 47-54, 2000b.
- STOKES, David; LOMAX, Wendy. Taking control of word-of-mouth: the case of na entrepreneurial hotelier. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 9, n. 4, p. 349-357, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZONTANOS, Grigorios; ANDERSON, Alistair R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research**, Bradfod, v. 7, n. 3, p. 228-236, 2004.
- ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll, LIMA, Edmilson. Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um Estudo sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas (Ver <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/issue/view/50>). **Gestão & Planejamento** (Salvador), v. 1, n. 14, p. 7-18, 2006.