

MARKETING EMPREENDEDOR E REDES DE RELAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ANA CLÁUDIA KNOLL ZOSCHKE, MSc.

FURB/IBES

zoschke@terra.com.br

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA, Dr.

edmilsonlima@furb.br

FURB

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo do marketing empreendedor e de suas ligações com a rede de relação de empreendedores de MPME tecnológicas. As práticas de marketing empreendedor, consideradas informais e não estruturadas são desenvolvidas em grande parte por meio das redes de relação pessoais, sociais e de negócios dos empreendedores, daí a importância de estudar tais questões. A pesquisa feita 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. A rede de relação dos empreendedores mostrou-se de grande importância para o marketing empreendedor por diferentes motivos, mas principalmente por moldar as competências e a visão dos empreendedores. Em seu final, o artigo traz várias sugestões para a realização de novas pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: marketing empreendedor, redes de relação, micro, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This article presents a study about entrepreneurial marketing and its ties with relationship network of entrepreneurs of high-tech small and medium enterprises (SMEs). Entrepreneurial marketing practices, generally informal and unstructured, are mainly developed through the entrepreneur's personal, social, and business networks, whence the importance of studying such issues. The research described in this article is exploratory, qualitative and a multi-case study. The treatment of data, mainly gathered by means of semi-structured in-depth interviews, was based on intra-case and inter-case analysis, in order to compare information and obtain research results that are valid for the whole of the sample. Relationship networks, called also networks, proved to be of great importance for entrepreneurial marketing for several reasons, mainly for molding entrepreneurial competence and vision. The article makes several suggestions for undertaking further research in the subject.

Key-words: entrepreneurial marketing, networks, small and medium enterprises.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o marketing empreendedor surgiram como reação às dificuldades de aplicação das noções tradicionais de marketing à realidade dos pequenos negócios. As bases do marketing tradicional foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade das grandes empresas, enquanto os pequenos negócios apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta (CARSON, 1985a; CARSON; CROMIE, 1990; COVIELLO; BRODEI; MUNRO, 2000; HILL; WRIGHT, 2001). Há de se lembrar que as micro, pequenas e médias empresas não são grandes empresas em miniatura (WELSH; WHITE, 1981).

Por buscar a descrição e a proposta de práticas de marketing compatíveis com a realidade dos pequenos negócios e de seus dirigentes, o estudo do marketing empreendedor traz uma importante contribuição para a Administração. O fato das micro, pequenas e médias empresas (MPME) serem mais de 90% das empresas existentes e de seus dirigentes serem importantes para o desenvolvimento das nações torna esta contribuição não apenas muito necessária, mas de grande valor.

É em grande parte devido a limitações de recursos, impeditivas da sofisticação e da formalização das atividades de marketing, que as MPME utilizam métodos informais e pouco estruturados de marketing, entre outras coisas, para promover seus produtos e buscar novos clientes (STOKES, 2000a, GILMORE; CARSON, 1999). Neste contexto, as redes de relação de seus dirigentes se mostram fundamentais para a realização do marketing empreendedor de modo criativo, pouco dispendioso e, enfim, compatível com as condições das MPME.

As empresas tecnológicas desempenham um importante papel na economia por possuírem grande potencial de rápido crescimento e de alto desempenho financeiro, o que contribui para o desenvolvimento regional (MEYER; ROBERTS, 1988). As MPME tecnológicas diferem das MPME tradicionais, entre outras coisas, por necessitarem de maior rapidez de resposta para as demandas de mercado devido à concorrência acirrada de seu setor de atividades, o que as força a apresentar grande flexibilidade organizacional (ROTHWELL;

DODGSON, 1989). Tais elementos tornam o marketing particularmente importante nestas empresas, visto que as funções desta área são vitais para agilizar e dar qualidade às relações das empresas com o mercado, especialmente no tocante à clientela e à obtenção de vantagens competitivas. Assim, os estudos sobre o marketing nas MPME têm o potencial de gerar importantes contribuições para a Administração.

No Brasil, os estudos sobre marketing empreendedor fazem-se especialmente necessários, visto que a literatura sobre o tema no país é muito escassa. Grande parte dos estudos do marketing em pequenos negócios feitos no Brasil fundamenta-se na literatura clássica e não vai muito além da abordagem de como o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) é desenvolvido nas MPME (por exemplo: MAYOR, 1998; SARQUIS; MATTAR, 1998; LAZAROTTI, 2005).

No país, a pesquisa em Administração ainda é especialmente carente de estudos descritivos com ênfase em práticas de marketing empreendedor compatíveis com a realidade dos pequenos negócios e de seus dirigentes. Esta carência é sobremaneira acentuada quando se trata de pequenos negócios tecnológicos dirigidos por um proprietário-dirigente de perfil empreendedor. O estudo da conexão marketing-empreendedorismo em pequenos negócios tecnológicos é virtualmente inexistente no Brasil.

Com base nestas considerações, a principal motivação da pesquisa ora apresentada foi nosso interesse em descrever, a partir de um estudo empírico, os aspectos mais relevantes sobre as conexões entre a rede de relação e as atividades de marketing de empreendedores nas MPME. Para tanto, realizamos um estudo em profundidade de dois casos de MPME do aglomerado regional de empresas tecnológicas de Blumenau – SC. Este aglomerado se destaca no cenário nacional pela concentração de grande número de MPME produtoras de *software*¹ (Lima, 2003), muitas delas tendo destaque frente a concorrentes nacionais e estrangeiros.

A seção seguinte apresenta a síntese da fundamentação teórica da pesquisa, base para a subsequente descrição dos métodos e dos resultados do estudo.

2. FUNDAMENTOS DO MARKETING EMPREENDEDOR

Marketing empreendedor é uma denominação abrangente por incluir elementos de duas áreas de estudo relativamente amplas: marketing e empreendedorismo. Trata-se de uma área de estudo ainda nova, seus estudos precursores nos Estados Unidos tendo pouco mais de duas décadas (COLLINSON; SHAW, 2001).

Muitos autores abordam o marketing empreendedor com o enfoque do marketing tradicional aplicado aos pequenos negócios, sem ajustes adequados para o contexto destas organizações.

Por outro lado, um número reduzido de autores especialmente interessados nas ligações do marketing com o empreendedorismo utiliza uma abordagem diferenciada, entendendo o marketing empreendedor como sendo o marketing realizado por empreendedores em pequenas empresas.

Revelam-se assim duas abordagens do marketing empreendedor a partir da revisão de literatura: o marketing com o enfoque em gestão e o marketing praticado por empreendedores, ambos sendo realizados nas MPME.

De acordo com o primeiro enfoque, chamado aqui de “enfoque de gestão”, muitos autores (por exemplo, MAYOR, 1998; SARQUIS; MATTAR, 1998; SIMPSON; TAYLOR, 2002; SIU; KIRBY, 1999) abordam o marketing empreendedor simplesmente estudando os conceitos centrais do marketing tradicional em sua aplicação aos pequenos negócios, sem, contudo, dar ênfase a conexões do tema com o empreendedorismo. Para Kotler (2000), estes conceitos centrais referem-se à seleção de mercados-alvo, à identificação de clientes potenciais e de suas necessidades, além do desenvolvimento do produto de acordo com as necessidades dos clientes.

Nossa pesquisa aqui descrita enquadra-se basicamente no segundo enfoque do marketing empreendedor, o “enfoque do empreendedorismo”, visto o nosso interesse em tratar do marketing praticado por dirigentes ou equipes de direção com perfil de empreendedores em MPME.

3. O MARKETING PRATICADO POR EMPREENDEDORES NAS MPME

O segundo enfoque identificado na literatura sobre o marketing empreendedor é o enfoque do empreendedorismo, ou seja, do marketing praticado por empreendedores nas MPME. Este enfoque caracteriza a presente pesquisa.

Neste enfoque que relaciona o marketing com o empreendedorismo, coloca-se em destaque a perspectiva que os proprietários-dirigentes individualmente ou coletivamente empreendedores têm das coisas como fator determinante de suas práticas de marketing. Além disto, considera-se no enfoque que o comportamento, assim como a formação acadêmica, profissional e de vida dos empreendedores influenciam nas decisões de marketing da sua empresa.

Um número reduzido de estudos foi realizado segundo o enfoque empreendedor. Dentre eles, destacam-se os trabalhos estrangeiros de Stokes (2000a); Jocusen (2004); Lodish; Morgan; Kallianpur (2002) e Gilmore; Carson; O'Donnell (2004). No Brasil, destacam-se os trabalhos de Ikeda (1988) e Lazarotti (2004).

Como o objetivo do presente artigo é retratar a realidade do marketing realizado por empreendedores nas MPME estudadas muito mais do que sugerir formas de como ele deve ser praticado, as contribuições de Stokes (2000a, 2000b) são as que mais se alinham com a abordagem da pesquisa aqui desenvolvida.

Stokes (2000b) retrata como as atividades de marketing empreendedor são realizadas pelos empreendedores em suas MPME. Seu estudo revelou que o processo de marketing empreendedor ocorre mais freqüentemente contrariando o que recomenda o modelo clássico de marketing difundido por Kotler (2000). Para este último autor, o processo de marketing deve começar pela identificação das necessidades de mercado (incluindo a seleção de mercados-alvo).

Com sua abordagem descritiva do processo de marketing empreendedor, Stokes (2000b) sustenta que mais comumente os empreendedores dos pequenos negócios começam o processo pelo desenvolvimento de uma inovação incremental (que

leva ao desenvolvimento de produtos), depois identificam mercados-alvo com as necessidades deste. Estes dois pontos são as duas primeiras etapas do modelo cíclico de marketing empreendedor descrito por Stokes (2000b). Após essas duas etapas, os empreendedores realizam o marketing boca-a-boca (ou marketing por indicação) e, em seguida, a obtenção de informações com o auxílio de sua rede de relação. Para o autor, o ciclo do processo de marketing empreendedor se completa com a volta ao primeiro item, ou seja, às inovações incrementais e ajustes. Neste processo, percebe-se que a rede de relação exerce grande influência sobre todas as atividades de marketing realizadas pelos empreendedores, pois, além de serem uma parte integrante deste processo, as redes de relação permeiam e sustentam todas as outras atividades do processo de marketing empreendedor.

3.1 REDES DE RELAÇÃO

As redes de relação passaram a ser estudadas nos últimos quinze anos em marketing e em empreendedorismo para se entender como os recursos, informações e conhecimentos são coletados e administrados pelos dirigentes de empresas (CARSON et al., 2001, ZONTANOS; ANDERSON, 2004). No contexto da gestão de empresas, o desenvolvimento das redes de relação contribui para a construção de relações pessoais fundadas na confiança (ZONTANOS; ANDERSON, 2004). Ele sustenta a criação e a manutenção de relações pessoais dos dirigentes facilitando a geração de ganhos para os negócios deles (IACOBUCCI, 1996).

A rede de relação é, portanto, um importante meio para que o proprietário-dirigente da pequena empresa possa, com seus contatos pessoais e profissionais, prospectar clientes, assim como angariar informações para desenvolver novos produtos e verificar a satisfação com os já existentes – em outras palavras, a rede de relação auxilia na identificação de necessidades e na busca de oportunidades no mercado (O'DONNELL, 2004).

Para Gilmore; Carson; Grant (2001), o proprietário-dirigente possui três tipos de redes de relação: pessoais, sociais e de negócios (ou de marketing). Para os autores, essas diferentes redes de relação auxiliam na solução de muitos problemas nas MPME. Estudos que contemplam a rede

de relação são comumente encontrados na literatura devido à importância e à relevância do tema para as empresas. Para as MPME, essa importância se amplia à medida que essas redes tornam-se o principal canal de ligação dos dirigentes com o ambiente externo a sua empresa (FORD, 1980; HAKANSSON; SNEHOTA, 1989). Para Gilmore; Carson; Grant (2001), a rede de relação dos dirigentes de MPME tende a ser informal, espontânea, reativa e estruturada, em consonância com as normas de ação do setor de atividade da MPME.

No contexto das MPME, a rede de relações pessoais e sociais dos dirigentes é importante para dar suporte às suas iniciativas de marketing. George et al. (1997) comprovam a afirmação com um estudo que trata da importância do uso da rede de relações sociais como estratégia para a melhoria do desempenho das pequenas empresas. O estudo destaca que a utilização da rede de relação sociais nos pequenos negócios gera alto desempenho e implica em vantagens competitivas para essas organizações.

No processo de marketing empreendedor descrito por Stokes (2000b), as redes de relação pessoais, sociais e de negócios são utilizadas principalmente para a busca de informações sobre possíveis ajustes em produtos existentes para a melhoria dos mesmos e para se gerar idéias de novos produtos e oportunidades.

4. MÉTODOS DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi qualitativo, visto que o interesse do estudo foi de identificar e descrever como se caracterizam as principais práticas de marketing utilizadas pelos empreendedores pesquisados. Quando o interesse de pesquisa é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, ao invés de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se o estudo de casos (Yin, 1994) segundo uma abordagem qualitativa (Pettigrew, 1992). Isto converge com a grande maioria dos estudos de marketing empreendedor que é composta de estudos qualitativos.

Especificamente neste estudo, os critérios de seleção da amostra de casos de empresa e dos informantes a entrevistar tiveram que privilegiar a escolha de micro, pequenas e médias empresas (MPME), de dirigentes que são individualmente ou

coletivamente empreendedores e de dirigentes responsáveis por iniciativas de marketing. Isto visou a 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 devido sua alta correspondência com os seguintes critérios de seleção: 1) ter as características qualitativas de uma MPME, 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 informe sobre fatos ocorridos desde a fundação; 4) apresentar em sua direção um ou mais dirigentes individualmente ou coletivamente empreendedores; 5) ter ao menos um ano de existência.

Foram considerados empreendedores os dirigentes que apresentaram com grande ênfase 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 equipes empreendedoras as equipes de direção que apresentaram com ênfase estas mesmas características. Defini-se aqui a equipe de direção como sendo composta dos proprietários-dirigentes de uma empresa encarregados da gestão estratégica e do presidente do conselho de administração (C.A.), se houver um C.A. Para as duas MPME estudadas, além de ter sido possível identificar ao menos um empreendedor na direção, verificou-se que as duas empresas eram dirigidas por uma equipe empreendedora.

Os procedimentos de obtenção dos dados basearam-se principalmente em entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com duração média de três horas e com foco em marketing e desenvolvimento dos negócios.

Os procedimentos metodológicos utilizados basearam-se principalmente nas propostas de Eisenhardt (1989). Esta autora propõe a construção de um quadro teórico descritivo do fenômeno estudado a partir do estudo qualitativo multi-caso (com dois ou mais casos). Na análise dos dados, o

MPME (condição no ciclo de vida) Fundação / localização	Equipe empreendedora n° de membros / composição	Empregados no ano das entrevistas	Sector de atividade
Benner Sistemas (MPME de sucesso - crescimento gradual) 1997 / Blumenau - SC	- 3 pessoas: dois co-dirigentes (Severino Benner e José Milton da Silva) e o presidente do conselho de administração (criado com a empresa); - composta por não-familiares.	205 (em abril de 2006)	Informática - produção e comercialização de softwares usados como sistemas corporativos (ERP). Ver: www.benner.com.br
Lector Tecnologia (MPME construindo seu sucesso - crescimento dinâmico) 2003 / Blumenau - SC	- 2 co-dirigentes (Júlio César Sary e Alex Sandro da Silva) desde a fundação; - composta por não-familiares.	4 (em abril de 2006)	Informática - produção e comercialização de softwares de comunicação, vídeo-conferência por computadores. Ver: www.lectortec.com.br

Quadro 1: Composição da amostra de MPME estudadas

estudo concentrou-se na análise em profundidade dos dados obtidos para cada MPME (análise intra-sítio ou intra-caso dos dados) e na análise comparativa (análise inter-sítio ou inter-caso dos dados) das constatações emergentes dos diferentes casos (Miles; Huberman, 1994).

Fontes múltiplas de dados sobre os casos de MPME foram utilizadas: textos disponíveis (jornal de comunicação com distribuidores, artigos de jornais e revistas e textos disponíveis na internet), fotos disponíveis (em alguns casos), observações e, principalmente, entrevistas em profundidade. Estas últimas foram realizadas com informantes-chave de cada empresa, dentre os quais os dirigentes.

Para as entrevistas, utilizamos um roteiro semi-estruturado e flexível de entrevista que, se necessário, poderia ser adaptado, ampliado ou sim-

plificado durante a coleta de dados. As entrevistas foram gravadas em fitas cassete. Na análise dos dados, o conteúdo das entrevistas e os dados de outras fontes foram estudados em detalhe utilizando-se o *software* Atlas-ti (Muhr, 1995). Esta ferramenta foi desenvolvida para facilitar a codificação e a classificação dos dados qualitativos.

A pesquisa teve caráter exploratório em decorrência da novidade da pesquisa qualitativa sobre o tema estudado em contexto de MPME no Brasil. Uma das funções tradicionais dos estudos exploratórios é a identificação de necessidades de pesquisa. Assim, este texto apresenta ao seu final alguns temas que necessitam de estudo no futuro.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A análise de dados revelou grandes semelhanças entre as práticas de marketing empreendedor das duas MPME estudadas, independentemente de sua diferença de tamanho, no que se refere ao papel das redes de relação. Um ponto importante ainda não explorado na literatura diz respeito à contribuição da rede de relação dos empreendedores para a formação dos interesses e do campo de competências² deles, assim como de sua visão (imagem mental do futuro desejado a realizar).

Em um primeiro momento, isto pode não parecer vinculado ao marketing empreendedor. Contudo, a análise dos casos mostrou uma grande influência dos interesses e do campo de competências dos atores estudados sobre a visão dos empreendedores quanto à escolha dos produtos, à forma de desenvolvê-los e ao modo de comercializá-los. Em outras palavras, constatamos um vínculo forte entre a rede de relação e o marketing empreendedor mediada pelos interesses, pelo campo de competências e pela visão. A centralidade das relações para o desenvolvimento da visão já foi identificada empiricamente por Fillion (1993) e agora esta ligação conceitual se mostra muito útil para o entendimento de questões-chave do marketing empreendedor.

A figura 1 ilustra a relação entre estes conceitos segundo a análise dos dados sobre as MPME Benner e Lector.

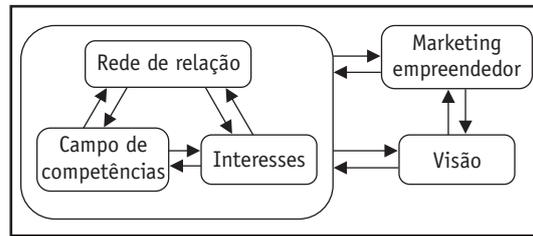


Figura 1: O marketing empreendedor e algumas ligações conceituais

Fonte: Autores deste artigo.

Em diferentes momentos de sua vida, mas principalmente no desempenho de atividades profissionais, os membros das equipes empreendedoras das duas MPME estiveram em contato direto com pessoas de sua rede de relação que lhes auxiliaram na aprendizagem e no desenvolvimento de suas competências e interesses, além de sua visão. Sob os efeitos de sua rede de relação, os dirigentes estudados basearam-se, em grande parte, em seus interesses e em seu campo de competências quando da definição de sua visão com as idéias básicas sobre os produtos a criar, sobre os modos de comercializá-los e sobre a empresa a ter para produzi-los. Assim, naquele momento, eles definiram em sua visão os elementos de marketing prevendo o que fazer e como fazer em grande parte de acordo com o que seus interesses pediam e com o que seu campo de competências lhes ajudava mais a realizar.

Uma passagem da entrevista com Júlio César Sary, diretor comercial da Lector, reforça estas idéias:

Um dia, descobri o que a esposa do meu pai fazia tarde da noite no computador de casa: estava criando um software de gerenciamento de ponto [para recursos humanos]. (...) Seu chefe na *Mega* [nome fictício - uma grande empresa de sistemas de gestão do sul] descobriu e ofereceu uma bela quantia pelo sistema. Nunca me esqueço de quando ela chegou em casa com duas malas de dinheiro com notas de cinquenta reais, que eu nunca tinha visto, e de meu pai fazendo bagunça com todo aquele dinheiro. (...) Todas as pessoas da minha família sempre me apoiaram, mas ela é especial. Até hoje ela torce por mim, telefona para saber dos negócios e se eu preciso de algo. Em 92, quando ela vendeu o software, começou a me ensinar a programar. Eu ficava do lado dela de madrugada olhando e perguntando: “que comando é esse?”, “o que você está fazendo agora?”, isso e aquilo... Em resumo, dois anos depois eu desenvolvi o meu primeiro software que era para uma biblioteca. Com o dinheiro,

comprei o meu primeiro carro, um fusca, mesmo sem ter dezoito anos.

A citação destaca as contribuições de uma pessoa influente na vida de Júlio para o desenvolvimento do interesse dele pela informática e pela criação de *softwares*, assim como de seu campo de competências. Estes itens lançaram as bases de sua visão, apoiada em seus interesses e orientada para a exploração de suas competências, elementos que, em seu conjunto, lhe influenciaram muito a escolher os *softwares* como produto a pautar suas atividades de marketing empreendedor.

Com intensidade, importância e modo variados, segundo diferentes momentos no tempo, um processo semelhante de influência da rede de relação ocorreu ao longo da vida dos membros da equipe empreendedora das duas empresas estudadas.

José Milton da Silva, diretor de tecnologia da Benner, espelhando-se no exemplo do irmão mais velho, apaixonou-se pela programação de computadores e foi trabalhar em 1972 na empresa em que o irmão já estava: o CETIL, empresa que deu origem à expressiva aglomeração local de produtores de *software* em Blumenau. Lá, José Milton desenvolveu seu campo de competências e seus interesses em grande parte sob influência do irmão, de colegas de trabalho e de chefes que deram grande contribuição para sua aprendizagem na área de tecnologia. Ele continuou a desenvolver seu campo de competências ao longo dos anos em contato com numerosas pessoas dentro e fora de duas empresas que criou e dirigiu em sociedade.

Depois disto, em 1996, junto a seus dois sócios Severino e Paulo (nome fictício), com quem tinha interesses similares e competências complementares, José Milton desenvolveu a visão compartilhada³ audaciosa de criação e comercialização do Benner ERP, um *software* de gestão corporativa. Esta visão já definia as características básicas do produto e o tipo de abordagem dos clientes potenciais segundo o entendimento que eles tinham da tecnologia necessária, do mercado e das necessidades deste. Para realizar a visão compartilhada, um meio necessário foi a criação da Benner Sistemas, fundada em 1997.

Percebe-se com os casos da Benner e da Lector a grande importância da rede de relação dos

empreendedores que antecede, até mesmo em vários anos, a criação de suas empresas. A literatura sobre o marketing empreendedor ainda negligencia isto. Nesta situação, pessoas da família, antigos colegas de trabalho, mas principalmente aqueles que exerceram um papel de tutor (fazendo *coaching*) e de exemplo inspirador tiveram grande destaque para moldar, mais adiante no tempo, as idéias e iniciativas de marketing dos empreendedores estudados.

Parte dos resultados da pesquisa também coincide com conhecimentos já explicitados por diferentes autores como Gilmore; Carson (1999), O'Donnell (2004) que destacam a contribuição da rede de relação dos empreendedores para as práticas de marketing ao longo do desenvolvimento das MPME destes.

A citação de uma fala de Severino Benner, presidente da Benner Sistemas, ajuda a detalhar a questão:

Principalmente quando você não tem *cases* [exemplos de sucesso do uso do produto por clientes bem conhecidos como referência para se obter novos clientes], esta rede é fundamental. (...) Em alguns casos, como o do banco lá do nordeste, valeram os antigos relacionamentos [do José Milton] desde os tempos do CETIL [para obter este importante cliente]. Também devido a estes relacionamentos, outras empresas grandes nos procuraram, mas não pudemos atender todas, pois não 'tínhamos braço' para isto [capacidade de atendimento]. A Benner ainda estava em formação, era pequena. Houve também ex-funcionários do CETIL, 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.

Em sua fala, Severino destaca a contribuição das relações iniciadas muitos anos antes da criação da Benner para auxiliar esta empresa na obtenção de novos clientes. São relações com antigos clientes da empresa onde trabalharam Severino e José Milton, além de relações com antigos colegas de trabalho desta mesma empresa.

Também para a Lector, os contatos da equipe empreendedora anteriores à existência da empresa foram importantes para dar forma a idéias e iniciativas de marketing geradas depois da abertura da

empresa. Além de Júlio ter contado com o tutorado da esposa de seu pai em outras atividades antes da Lector, essa importante pessoa continuou em contato com ele, apoiando-o e influenciando-o, depois da criação da empresa Lector Tecnologia.

Já o tutorado com seu pai, profissional da área comercial na *Mega*, ocorreu principalmente depois que Júlio criou a Lector com Alex. Quando Júlio se deparou com os primeiros desafios de marketing ao refletir sobre o produto Lector Live (para teleconferência por computador), seu pai foi de grande ajuda. Seu pai lhe ensinou muito sobre marketing e vendas aplicadas a produtos de informática. Com ele, Júlio aprendeu sobre a abordagem de clientes potenciais, apresentação do produto a eles, estratégia de marketing e outros.

Para a Lector, assim como para a Benner, clientes de empresas anteriores onde trabalharam Júlio e Alex, além de seus antigos colegas de trabalho, foram contatos preciosos para moldar e impulsionar as idéias e iniciativas de marketing. Quando trabalhavam na Senior Sistemas (importante empresa de *software* de Blumenau de onde a Lector nasceu como *spin-off*⁴), os dois desenvolveram boas relações com colegas de trabalho e com clientes que puderam posteriormente ser capitalizadas no marketing empreendedor da Lector. Em diferentes situações de abordagem de grandes clientes potenciais, Júlio teve certa facilidade em contactá-los devido às relações que desenvolvera quando trabalhou para a Senior viajando e realizando serviços nos clientes desta empresa.

5.1 CLIENTES FORTALECENDO O MARKETING EMPREENDEDOR COMO MEMBROS DA REDE DE RELAÇÃO

Pouquíssimos trabalhos (como o de Zontanos; Anderson, 2004) destacam a possibilidade de se considerar os clientes como integrantes da rede de relação dos dirigentes das MPME. Contudo, à medida que laços de cordialidade, confiança e cooperação são desenvolvidos entre os clientes ou clientes potenciais e dirigentes de MPME, eles passam a integrar a rede de relação destes. Por exemplo, o marketing boca-a-boca (ou marketing por indicação) é um importante papel que clientes satisfeitos de tal rede muitas vezes desempenham, impulsionando as vendas dos produtos das MPME.

Um cliente ou cliente potencial pode apresentar características similares àquelas de um ex-colega de trabalho, de um conhecido ou mesmo de um parente quanto ao auxílio que pode prestar a um dirigente que o tem em sua rede de relação. Por exemplo, um ex-colega ou um parente pode ajudar um empreendedor em tecnologia a aperfeiçoar um protótipo, dando-lhe sugestões. Um cliente potencial às vezes faz o mesmo quando um fornecedor verifica junto a ele o seu interesse de compra apresentando-lhe um protótipo (ou apenas a idéia do produto) e pedindo-lhe sugestões de adaptação e melhoria. Nesta interação com o cliente potencial, o dirigente normalmente está interessado em obter subsídios para melhorar o produto para torná-lo mais atrativo e aumentar seu potencial de venda.

A passagem de entrevista a seguir trata da interação entre Júlio, diretor comercial da Lector, e um cliente potencial que motivou o desenvolvimento de uma importante característica do Lector Live para diferenciá-lo dos concorrentes e facilitar sua venda no Brasil.

Há um produto importado concorrente que tem destaque. A idéia desse produto é boa, é legal, mas a conexão de internet no Brasil é muito ruim e lenta... Ele não funciona com facilidade no Brasil. Então o nosso maior desafio era: criar um produto melhor que esse concorrente e que funcione inclusive com conexão discada [por linha telefônica convencional]. Isto nos pareceu claro quando abordamos um cliente para comprar o Lector Live [para teleconferências por computador]. O cliente disse que a idéia era muito boa e que queria treinar sua equipe de vendas [à distância]. Mas disse também "Esse seu produto funciona em linha discada, não é? Porque o meu vendedor do Maranhão se conecta [à internet] com linha discada."

Para a Lector, além deste tipo de contribuição de possíveis clientes, houve importantes ganhos gerados para a adaptação do produto às necessidades do mercado e do marketing vindas dos primeiros clientes dispostos auxiliar no fortalecimento da nova empresa. Isto ocorreu particularmente com a Senior, cujos dirigentes interessaram-se pelo produto e em apoiar a iniciativa de seus dois ex-empregados com o Lector Live e sua empresa.

Na Benner, devido às restrições financeiras iniciais comuns às MPME, o desenvolvimento do produto Benner ERP ocorreu com o acompanha-

mento de um ou outro cliente da rede de relação. Eles foram chamados a investir no processo para obter o produto posteriormente com facilidades. Estes clientes-investidores, assim como outros membros da rede de relações dos dirigentes da Benner, foram uma importante fonte de informações para o desenvolvimento de um produto e de uma abordagem de marketing empreendedor fortemente orientados ao mercado.

Estas informações reforçam a noção sustentada por alguns autores tratando de vantagens das MPME (CARSON, 1985b, WEINRAUCH et al., 1991, ZONTANOS; ANDERSON, 2004) segundo os quais o marketing empreendedor é realizado com maior proximidade e interação com os clientes do que o marketing tradicional. Isto fica explícito também na seguinte fala 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 [nome fictício – ex-colega de trabalho que seria sócio na Lector]. 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...”. Então fomos todos definindo uma estratégia.

Esta citação nos lembra que os membros da equipe empreendedora são das pessoas mais importantes a considerar quanto à rede de relação de cada um deles. Suas relações, principalmente suas conversas estratégicas, são de grande impacto para o marketing empreendedor.

A citação indica também que há um processo de interação cíclica promovido pela equipe empreendedora entre sua visão compartilhada (relativa ao produto e às questões de marketing empreendedor), suas considerações acerca da P e D, sua consulta aos clientes e sua análise das características dos produtos concorrentes. Este ciclo de aprendizagem do marketing empreendedor é uma marca importante das atividades das duas MPME estudadas. Ele conta com contribuições importantes dos clientes e possíveis clientes vistos como integrantes da rede de relação dos membros da equipe empreendedora das duas empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa fazem emergir questões ainda não consideradas em outros estudos do marketing empreendedor. Uma primeira questão é o importante reflexo do campo de competências dos dirigentes, desenvolvido em grande parte sob a influência de sua rede de relação, sobre suas escolhas quanto ao marketing empreendedor. Nas MPME estudadas, os membros das equipes empreendedoras definiram os produtos e a abordagem de marketing de acordo, entre outras coisas, com suas competências e com a complementaridade que poderiam obter em equipe.

Como indicaram os dados, esta relação conceitual é por vezes mediada pela visão compartilhada da equipe empreendedora, um tipo específico de equipe de direção. Neste sentido, a pesquisa de Lima (2004, 2005) pode auxiliar a ampliar o entendimento da questão. O autor trata da evolução da visão compartilhada (que pode ser relativa a produtos, marketing, etc.) das equipes de direção de MPME por meio principalmente da conversa estratégica – que ocorre com base, entre outras coisas, no campo de competências de cada membro da equipe de direção. Tal pesquisa contribui para se considerar uma das partes mais importantes da rede de relação dos dirigentes de MPME: aquela composta pelas relações entre os próprios membros da equipe de direção.

As influências do campo de competências sobre o marketing empreendedor parecem ser especialmente importantes para as MPME tecnológicas, pois elas tendem a ter maior necessidade de recursos financeiros para a contratação de mão-de-obra do que outros tipos de MPME. A mão-de-obra especializada e portadora de conhecimento tecnológico exige salários mais altos do que ocorreria nos setores não-tecnológicos. Além disto, um outro elemento explicativo poderia ser a dificuldade de se fazer os altos investimentos exigidos no desenvolvimento dos produtos tecnológicos devido à grande restrição de recursos das MPME tecnológicas na fase de fundação. Este é mais um item que faz com que as MPME tecnológicas tenham grande tendência de ser fundadas e dirigidas por equipes de direção que buscam empreender projetos utilizando suas próprias competências.

Claramente, para se ter mais precisão e profundidade para se tratar destas questões, são necessárias novas pesquisas específicas sobre elas e sua ligação com o marketing empreendedor. Isto caracteriza uma primeira sugestão de pesquisa do presente estudo exploratório.

Outra sugestão de pesquisa que fazemos privilegia a importante influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor de futuros dirigentes de MPME. Como indicado pelos dados desta pesquisa, a compreensão das escolhas acerca dos produtos e do marketing feitas por um dirigente pode demandar a consideração da ação de sua rede de relação durante um período anterior à criação de sua empresa. Novas pesquisas seriam importantes para diminuir as atuais necessidades de estudo sobre o tema. Elas podem também auxiliar no aprofundamento do conhecimento sobre suas ligações com a visão dos dirigentes antes deles abrirem suas empresas.

A literatura em marketing empreendedor ainda negligencia os efeitos das relações dos dirigentes anteriores à criação de sua empresa. Assim, há de se sugerir também a ampliação das tipologias de redes de relação em marketing empreendedor. Elas deveriam tratar de relações anteriores à criação das MPME além daquelas que são contemporâneas e posteriores a tal momento. Por exemplo, seria interessante que tipologias como a de Gilmore, Carson e Grant (2001) tratassem não apenas das redes de relação pessoais, sociais e de negócios, mas destas redes nos momentos antes, durante e após a fundação das MPME.

Também seriam recomendáveis estudos específicos acerca das vantagens da grande proximidade e intensidade de relações entre as MPME e seus clientes que caracterizam o marketing empreendedor.

Outro tema que carece de pesquisas é o ciclo de aprendizagem do marketing empreendedor que ocorre pela interação cíclica promovida pela equipe empreendedora entre sua visão compartilhada, suas considerações acerca da P e D, sua consulta aos clientes e sua análise das características dos produtos concorrentes.

REFERÊNCIAS

- CARSON, David. The challenge of teaching marketing to small business. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 42-53. 1985a.
- CARSON, David. The evolution of marketing in small firms. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 7 - 16, 1985b.
- CARSON, David; CROMIE, S. Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. **Journal of Marketing Management**, Califórnia, v. 5, n. 1, p. 33-49. 1990.
- CARSON, David et al. **Qualitative Research in Marketing**. London: Sage, 2001.
- COLLINSON, Elaine; SHAW, Eleanor. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. **Management Decision**, Londres, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.
- COVIELLO, Nicole E.; BRODIE, Roderick, J.; MUNRO, Hugh, J. An investigation of marketing practice by firm size. **Journal of Business Venturing**, Orlando, v. 15, n. , p. 523 - 545, Sep/Nov. 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, Oct. 1989.
- FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, Nov/Dez. 1993.
- FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 14, n. 5 / 6, p. 339-354, 1980.
- 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; GRANT, Ken. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19, n. 1, p. 6-11. 2001.
- GILMORE, Audrey; CARSON, David; O'DONNELL, Aodheen. Small business owner-managers and their attitude to risk. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 349-360. 2004.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Escandinávia, v. 5, n. 3, p. 187 -200. 1989.
- HILL, J.; WRIGHT, L.T. A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19 n. 6, p. 432-3, 2001.

- IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- IKEDA, A. Ana. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores: um estudo de casos**. 1988. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.
- JOCUMSEN, Graham. How do small business managers make strategic decisions? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 5/6, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAZAROTTI, Fábio. **Marketing e empreendedorismo nas empresas participantes do prêmio talentos empreendedores de Santa Catarina em 2003**. 2004. 213f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. Aprendizagem e difusão de inovações tecnológicas de micro, pequenas e médias empresas: o caso da WK Sistemas, de Blumenau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília, EGEPE, 2003. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima/>>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. 2004. 381f. Tese de doutorado. (Doutorado em Administração) Programa conjunto de Ph.D. em Administração, HEC Montreal - Canadá. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima/>>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Es, 2005. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima/>>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MAYOR, Fanny Almario. **Estratégias de marketing utilizadas por empresas de base tecnológica (EBT) localizadas em incubadoras de empresas brasileiras e colombianas: um estudo exploratório**. 1998. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- MEYER, M.H.; ROBERTS, E.B. Focusing product technology for corporate growth. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 29, p. 7-16, Summer, 1988.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- 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.
- O'DONNELL, Aodheen. The nature of networking in small firms. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217, 2004.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, CHICHESTER, v. 13, n. especial, p. 5-16, Winter. 1992.
- ROTHWELL R.; DODGSON M. Technology strategies in small and medium sized firms. In: DODGSON, M. (Ed.). **Technology strategy and the firm**. London: Longman, 1989.
- SARQUIS, Aléssio Bessa; MATTAR, Fauze Najib. A prática de marketing em pequenas empresas: um estudo na indústria de confecções de Joinville, SC. In: SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Marketing/Art006.PDF>>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- SIMPSON, Mike; TAYLOR, Nick. The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 9, n. 4, p. 370 -382, 2002.
- SIU, Waim-sun; KIRBY, David. Research into small firm marketing: a contextual stepwise approach. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 2, n. 2, p. 135 - 146, 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.
- WEINRAUCH, J.D. et al. Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business, **Journal of Small Business Management**, Bradford, v. 29, n. 4, p.4-54, 1991.
- WELSH, J. A., WHITE, J. F. A Small Business is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZONTANOS, Grigorios; ANDERSON, Alistair R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 7, n. 3, p. 228-236. 2004.
- NOTAS
- ¹ Em 2000, Blumenau contava com 5,4% das empresas brasileiras produtoras de software e com 0,154% da população brasileira, o que implica numa das taxas mais elevadas no Brasil de empresas per capita do ramo. Em números absolutos, eram 244 empresas do ramo e pouco mais de 261 mil habitantes (Lima, 2003).
- ² Segundo Lima (2004, 2005), o campo de competências de

um indivíduo agrupa os elementos que lhe conferem seu poder de transformação de sua realidade segundo sua vontade; tais elementos são ligados a suas capacidades, habilidades e conhecimentos, além de serem influenciados, entre outras coisas, por sua vivência (que inclui suas experiências passadas), sua formação, sua história familiar e sua capacidade de aprendizagem - em geral, os indivíduos desenvolvem seu campo de competências pelo aprendizado ao longo de sua existência.

³ Visão compartilhada: imagem mental compartilhada, ou tida em comum por mais de uma pessoa, do futuro desejado a realizar.

⁴ Processo de criação de uma nova empresa a partir de uma organização-mãe implicando na transferência de recursos como pessoas, conhecimento e tecnologia.