



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Evidenciação do Estado da Arte sobre Marketing para Pequenas Empresas: Análise do Período 2003 - 2013

Leonardo Ensslin
leonardoensslin@gmail.com
Unisul

Aléssio Bessa Sarquis
alessio.sarquis@ig.com.br
Unisul

Jackson Cittadin
planejamento@imbraforte.com.br
Unisul

Leonardo Chaves
leonardomg@gmail.com
UFSC

Resumo: A preocupação com marketing não é mais exclusividade das grandes corporações. Hoje, pequenas e médias organizações utilizam estratégias de marketing na gestão dos negócios, e há no meio acadêmico diversas pesquisas desenvolvidas sobre o tema. Assim, o presente estudo buscou mapear o estado da arte em termos de publicação científica internacional sobre Marketing para Pequenas Empresas, para as delimitações postas pelo pesquisador, no período 2003 a 2013. O estudo envolveu a seleção de Portfólio Bibliográfico e a análise bibliométrica dos artigos científicos selecionados. O Proknow-C foi usado como instrumento de intervenção e o estudo classifica-se como exploratório-descritivo, teórico-ilustrativo e de abordagem qualitativa-quantitativa. Os resultados apontaram como artigos de destaque:

Palavras Chave: Marketing - Estratégia marketing - Pequenas empresas - PME -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1 INTRODUÇÃO

Desde o século XX, acadêmicos como McCarthy (1960), Kotler (1967) e Levitt (1975) se dedicaram ao estudo do marketing como área de conhecimento, responsável pela criação, manutenção, expansão e perpetuação de negócios. Ao longo do tempo, assuntos como mix de marketing (4Ps), gestão de marketing, planejamento de marketing, estratégia de marketing, relacionamento com clientes, comportamento do consumidor, segmentação de mercado, fidelização de clientes e gestão de marca foram amplamente investigados. No entanto, as pesquisas acadêmicas foram direcionadas predominantemente para grandes organizações e envolveram principalmente estudos de caso em organizações como Wall Disney, GM, P&G, IBM e outras de notoriedade internacional. No Brasil, os estudos acadêmicos sobre marketing foram direcionados também para grandes empresas como mostra os trabalhos de Cobra (1992), Richers (1980), Gracioso (1971) e Campomar (1977). Brochado et al. (2008) analisaram a aplicação da segmentação de mercado em grandes organizações brasileiras e Souza et al. (2009) analisaram as estratégias de marketing e o comportamento do consumidor em grandes supermercados (Grupo Sendas, Wall-Mart, Pão de Açúcar e Carrefour).

Com a globalização dos mercados, as pequenas organizações passaram a aprimorar as suas estratégias de marketing e diversos estudos acadêmicos foram realizados com propósito de auxiliar no desenvolvimento destas organizações (McCARTAN-QUINN; CARSON, 2003; O'DWYER; GILMORE; CARSON, 2009; CARSON; CROMIE, 1990; BROOKSBANK, 2008). No entanto, conforme Coviello et al. (2000), os estudos iniciais sobre marketing para pequenas empresas foram baseados na prática e em teorias desenvolvidos para grandes organizações. Em função da relevância econômico-social das pequenas empresas, novos estudos acadêmicos são ainda necessários. Na China, 95,2% das empresas constituídas são organizações de pequeno e médio porte, e em Hong Kong e Taiwan essa participação corresponde a 99,8% e 96,9% respectivamente (SIU, 2005). No Reino Unido, as pequenas e medias empresas representam 99,9% do total de empresas estabelecidas (JONES et al., 2008). Nos EUA, 65% dos novos empregos provêm de organizações com menos de 500 empregados (WALSH; LIPINSKI, 2009). Levantamento realizado nas bases de dados *Business Source Complete*/EBSCO, *Institute for Scientific Information/ISI* e *SCOPUS/Elsevier* revelou que não há qualquer estudo bibliométrico sobre o tema a partir do ano 2000.

Com base nesse contexto, decidiu-se pela realização do presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é o estado da arte em termos de publicação científica internacional sobre o tema Marketing para Pequenas Empresas, para as delimitações postas pelo pesquisador?** Assim, este estudo visa mapear o estado da arte em termos de publicação científica internacional sobre Marketing para Pequenas Empresas no período 2003 a 2013.

2 ESTUDOS SOBRE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESAS

Na teoria de marketing para pequenas empresas, há diferentes linhas de pesquisa. Uma das linhas de pesquisa mais tradicionais é marketing empreendedor (ou orientação empreendedora), que trata da influência do empreendedor sobre o desempenho de marketing da organização. Um dos estudos seminais é Smith (1967), que analisou a influência de conhecimento, comportamento e características do empreendedor na pequena empresa. Depois, os estudos de Ford e Rowley (1979), Morris e Paul (1987), Carson e Cromie (1989), Smart e Conant (1994) e Siu e Kirby (1998), que trataram da influencia do empreendedor sobre a orientação de mercado e sobre o estágio de desenvolvimento do marketing na pequena empresa. O estudo empírico de Smart e Conant (1994) apontou que quanto maior a orientação empreendedora maior as competências em marketing da organização, e o estudo de Ford e

Rowley (1979) apontou a relação entre motivação, atitude, crenças e objetivos do empreendedor e o desempenho de marketing. Na mesma linha, Brooksbank et al. (2004) e Alpkan et al. (2007) sugeriram, mais recentemente, que a falta de orientação para mercado pode resultar em fraco desempenho e falência das organizações. E o trabalho de Jones e Rowley (2011), segundo o qual a gestão de marketing na pequena empresa é influenciada simultaneamente pela orientação empreendedora, orientação para mercado e orientação para cliente.

Uma segunda linha de pesquisa analisa os estágios de desenvolvimento de marketing na pequena empresa. Há vários pesquisadores com estudos relevantes e propostas de modelos de avaliação do desenvolvimento de marketing na pequena empresa. Os estudos iniciais de Churchill e Lewis (1983), Levit (1983), Kazanjian (1984) e Flamholtz (1986) analisaram o papel e a relevância do marketing em diferentes estágios de desenvolvimento da organização. Os trabalhos de Tyebjee *et al.* (1983) e Carson (1985) desenvolveram modelos de avaliação e concluíram que a gestão de marketing na pequena empresa evolui conforme o estágio de crescimento da organização. Posteriormente, Carson (1990) desenvolveu um modelo de avaliação, classificando as organizações em nenhum/pouco marketing, marketing simples e marketing sofisticado. Moriarty (2008) testou o modelo proposto por Carson (1990) e o aprimorou com a inclusão da categoria inexperientes em marketing. Em geral, estes estudos ajudaram a confirmar hipóteses de pesquisa de estudos anteriores e revelaram que na pequena empresa a gestão de marketing pode ocorrer de forma simples e com ações de baixo custo.

Outra linha de pesquisa aborda as capacidades de marketing na pequena empresa, incluindo os estudos que tratam de importância, desenvolvimento e avaliação de recursos, competências e conhecimento de marketing (MOLLER; ANTILLA, 1987; CARSON; CROMIE, 1989; COVIN; SLEVIN, 1989; CARSON, 1990; SPILLAN; PARNEL, 2006; MERRILEES et al., 2011). O estudo de Moller e Antilla (1987), por exemplo, aborda as capacidades de marketing a partir de aspectos do ambiente interno e externo da organização. Capacidades externas estão relacionadas ao macro ambiente e incluem competências em pesquisa de mercado, conhecimento dos clientes e obtenção de informações sobre a concorrência. Capacidades internas são aspectos ligados à própria organização e seus gestores, incluindo competências em análise de dados externos, gestão de marca, gestão de inovação e formulação de estratégias/ações para a organização. Mais recentemente, o estudo de Merrilees et al. (2011) analisou a partir da teoria VBR (*Resource Based View*) a influência das capacidades de marketing no desempenho da empresa e apresentou um modelo estrutural de capacidades de marketing para pequena empresa do mercado B2B (*Business-to-Business*).

Na teoria de marketing, há também uma linha de pesquisa que analisa o papel/funções do marketing na pequena empresa (ROMANO; RATNATUNGA'S, 1995; SIU; KIRBY, 1998; SIMPSON; PADMORE, 2006; WALSH; LIPINSKI, 2009). O estudo de Romano e Ratnatunga's (1995), por exemplo, classifica o papel de marketing em: marketing como cultura, marketing como estratégia e marketing como tática. Como cultura, o marketing responde pela análise de desejos e necessidades dos clientes e pela avaliação da competitividade da organização. Como estratégia, o marketing responde pela formulação das estratégias de mercado da organização, incluindo decisões de posicionamento de mercado. Como tática, o marketing responde pela coordenação do composto de marketing (produto, preço, canais de distribuição e comunicação) e sua influência no desempenho da organização. O estudo de Walsh e Lipinski (2009) apontou que a função do marketing não está ainda bem desenvolvida na pequena empresa e que dois fatores influenciam esta situação: característica do mercado de atuação e orientação de mercado do empreendedor. Simpson e Padmore (2002; 2006), desenvolveram e testaram um modelo de função de marketing sob o ponto de vista

interno e externo da organização, e concluíram que as pequenas empresas lideradas por marketing atribuem alta importância à esta função, têm proatividade de mercado e atuam em mercados onde a estratégia de marketing tem relevância no desempenho da organização.

Com base na quantidade de estudos, uma das principais linha de pesquisa na pequena empresa é a aplicação de estratégias de marketing (CARSON, 1990; BROOKSBANK, 1992; BRODIE et al., 1997; SIU; KIRBY, 1998; HANNON; ATHERNON, 1998; GILMORE et al., 2001; RAYPORT; JAWORSKI, 2001; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2003; JACUNSEN, 2004; SIU, 2004; COVIELLO et al., 2006; SPILLAN; PARNEL, 2006; TANG, 2007; BERTHON et al., 2008; NAIDOO, 2010; GABRIELLI; BALBONI, 2010; BETTIOL et al., 2012; GELLINK et al., 2012). Um trabalho bem referenciado é o modelo de marketing estratégico proposto por Brooksbank (1990; 1992), composto de seis dimensões: filosofia de marketing, análise estratégica, objetivos de marketing, estratégia de marketing, estrutura organizacional de marketing e implementação/controle das estratégias. Este modelo foi testado por meio de estudo longitudinal em empresas britânicas (BROOKSBANK, 2003) e em empresas da Nova Zelândia (BROOKSBANK, 2008). Os trabalhos de Siu (2004; 2005) testaram também o modelo de Brooksbank (1990) em companhias chinesas, e concluiu que o modelo não é igualmente aplicável em outra região/país com cultura e ambiente de negócio diferentes. Na mesma linha, os estudos de Sarquis e Pizzinatto (2013) e Sarquis et al., (2012) apontaram que o planejamento de marketing na pequena empresa brasileira é frequentemente associado apenas à elaboração de listagem de atividades ou à preparação do orçamento de marketing.

Outra linha de pesquisa identificada é a que investiga a relação entre marketing e desempenho organizacional. O modelo de Coviello (2000; 2006), por exemplo, relaciona a prática de marketing com desempenho organizacional a partir dos constructos marketing relacional, marketing transacional, aquisição de cliente, retenção de cliente e desempenho da organização. Os resultados apontam que tanto esforços transacionais como de relacionamento têm influência sobre o crescimento das vendas, que práticas de marketing contemporâneas (*e-marketing, database de marketing, networking marketing*), não influenciam necessariamente no crescimento da organização, mas a aquisição de cliente contribui para a lucratividade. O estudo de Tang (2007) apresenta um modelo teórico testado que mostra a relação positiva entre estratégias de diferenciação, Pesquisa & Desenvolvimento e desempenho da organização. O estudo de Gellinck (2012) analisou na pequena empresa a relação entre os constructos estratégia de marketing, pesquisa de mercado, geração de inteligência, planejamento/controle de marketing e capacidade de resposta, e revelou que há muitas pequenas empresas fracas em capacidades de marketing, principalmente em difusão de informações, no planejamento das estratégias e no monitoramento da concorrência.

A linha de pesquisa mais recente é a inovação em marketing, que analisa a inovação como estratégia de marketing e a aplicação da criatividade na gestão de marketing da pequena empresa (O'DWYER et al, 2009; NAIDOO, 2010; MERRILEES et al., 2011; JONES; ROWLEY, 2011; BETTIOL et al., 2012). Esta linha inclui os estudos que tratam do uso de novas tecnologias, Web 2.0, redes sociais, comunidades, marketing de colaboração, varejo virtual e investimentos em inovação. Um dos trabalhos que merece destaque é o estudo de O'Dwyer et al (2009), que propõem um modelo conceitual de inovação em marketing a partir dos constructos "características da empresa", "integração de marketing", "foco no mercado" e "características da inovação", e que reforça a ideia de estudos anterior recomendando o investimento em inovações como estratégia de marketing para suprir a carência de recursos financeiros e humanos.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se classifica quanto à natureza do objetivo em exploratório-descritivo (RICHARDSON, 1999). É exploratório porque promove a reflexão e geração de conhecimento sobre o estado da arte de um fragmento do tema em estudo. É descritivo porque descreve as características dos artigos do Portfólio Bibliográfico formulado e suas referências. Quanto à natureza, classifica-se como teórico/ilustrativo, pois apresenta um processo estruturado de pesquisa bibliográfica sobre um tema definido e com aplicação prática (ALAVI; CALRSON, 1992). Quanto à lógica de pesquisa, o estudo emprega a lógica indutiva, pois pretende obter conclusões genéricas a partir de fatos provenientes de situação específica da realidade (RICHARDSON, 1999).

Segundo o processo de pesquisa, a coleta dos dados envolveu a utilização de dados primários e secundários. Há dados já coletados por outros pesquisadores e dados ainda não disponíveis, mas coletados para atender ao propósito deste estudo (MATTAR, 2006). Quanto à abordagem de problema, este estudo é qualitativo-quantitativo. Qualitativo devido à estrutura proveniente da coleta de dados secundários na formulação do Portfólio Bibliográfico, e quantitativo na análise bibliométrica realizada por meio da contagem das variáveis analisadas (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos resultados, este estudo é classificado como aplicado, pois foi motivado pela necessidade de resolver um problema concreto (conhecer o estado da arte da publicação científica internacional sobre o tema) e envolve um procedimento sistemático voltado à ação, que possibilitará a utilização dos conhecimentos adquiridos em outros estudos acadêmicos (MATTAR, 2006). Segundo os procedimentos técnicos, o estudo envolve uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir da análise de artigos científicos já publicados em bancos de dados indexados ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

3.1 O MÉTODO *PROKNOW-C*

O método de intervenção utilizado neste estudo foi o *ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist)*, desenvolvido pelo LabMCDA conforme trabalhos de Ensslin et al., (2010), Tasca et al., (2010), Bortoluzzi et al., (2011) e Lacerda et al., (2011). O *ProKnow-C* envolve um processo estruturado de identificação de documentos científicos relevantes sobre um tema específico e utilizando a visão construtivista com a participação ativa do pesquisador na delimitação do tema e na seleção do Portfólio Bibliográfico de interesse. O processo é composto de quatro etapas: seleção do portfólio de artigos sobre o tema; análise bibliométrica do portfólio; análise sistêmica de conteúdos; definição de pergunta e objetivos de pesquisa. O presente estudo envolve a aplicação das duas etapas iniciais: seleção do Portfólio Bibliográfico e análise bibliométrica dos artigos e suas referências.

Conforme o *ProKnow-C*, a primeira etapa de pesquisa é a seleção do Portfólio Bibliográfico desejado. Ela tem início com a definição da área de conhecimento que o pesquisador considera necessária para representar o tema do estudo (eixos da pesquisa). No presente estudo, os eixos da pesquisa são "Marketing" e "Pequenas Empresas". Em cada eixo da pesquisa é posteriormente escolhido as palavras-chaves que no entendimento do pesquisador representam o tema e auxiliarão na busca dos materiais científicos desejados. Ao escolher os eixos, os autores usualmente eliminam vários conteúdos do tema e/ou adicionam outros até então pouco ou não explorados, dando singularidade a pesquisa. As palavras-chave da pesquisa são selecionadas a partir da combinação de palavras de cada eixo, buscando sempre assegurar que os resultados estejam relacionados ao tema. O teste de aderência das

palavras-chave deve ser realizado e envolve a leitura de alguns artigos bem alinhados com o tema. Neste estudo, a palavra-chave do eixo “marketing” se resumiu a própria palavra “Marketing”. Já as palavras chave do segundo eixo foram utilizadas: *Small Business*, *SMEs*, *Small Firms* e *Small Enterprise*.

O método *ProKnow-C* prevê a seleção das bases de dados a serem utilizadas, a realização da busca de artigos nas bases de dados e a aplicação de filtros de alinhamento dos artigos identificados. No presente estudo, foram selecionadas três bases de dados indexados ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e alinhado com a área Ciências Sociais Aplicadas e ao tema Marketing para Pequenas Empresas, quais sejam: *Business Source Complete/EBSCO*, *Institute for Scientific Information/ISI* e *SCOPUS/Elsevier*. Na atividade de busca foram selecionados apenas artigos publicados no período de 2003 a 2013. O resultado é a obtenção de um banco de artigos selecionados. O processo de filtragem envolve a verificação da presença de artigos repetidos, o alinhamento dos títulos dos artigos com o tema, o reconhecimento científico dos artigos, o alinhamento dos resumos com o tema e a disponibilidade dos artigos nas bases de dados selecionadas. Ao final desta etapa, um teste de representatividade é aplicado para assegurar que as publicações relevantes tenham sido consideradas.

A segunda etapa do método é a análise bibliométrica dos artigos selecionados e suas referências. Conforme Ensslin et al. (2010), esta análise envolve um processo de evidenciação quantitativa de dados estatísticos de características do conjunto de artigos identificados (ex: autores, periódicos, palavras-chave) para a obtenção de conhecimento científico relevante sobre o tema. Na análise bibliométrica, cinco aspectos são avaliados: relevância dos periódicos, reconhecimento científico dos artigos, número de citações, autores de maior destaque e palavras-chave mais recorrentes.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Busca de artigos nas bases de dados. Tendo definidas as bases de dados (EBSCO, ISI e SCOPUS), a busca de artigos foi realizada utilizando as quatro combinações de palavras-chave definidas (*marketing* e *small business*; *marketing* e *SMEs*; *marketing* e *small firms*; *marketing* e *small enterprise*) e com base nos campos título, palavra-chave e resumo dos artigos. A busca gerou um total de 3.733 documentos que compuseram o Banco de Artigos Bruto (BAB). O aplicativo Endnote X3 foi utilizado como gerenciador bibliográfico no arquivamento dos documentos coletados e na composição dos bancos de artigo.

Filtragem dos artigos selecionados. A segunda atividade da formação do PB foi a filtragem dos artigos do Banco de Artigos Bruto. Essa filtragem envolveu a verificação da presença de artigos repetidos, do alinhamento dos títulos dos artigos com o tema, do reconhecimento científico dos artigos, do alinhamento dos resumos com o tema e a verificação do alinhamento integral dos artigos. Com a ajuda do gerenciador bibliográfico Endnote X3 foi realizada depois a identificação e exclusão dos 761 artigos repetidos, ficando o Banco de Artigos Brutos com 2.972 artigos não repetidos. Em seguida, os artigos passaram pelo filtro do alinhamento de título, cuja avaliação gerou a eliminação de 2.767 artigos desalinhados e resultando na identificação de 205 artigos não repetidos e alinhados pelo título.

Com a ajuda do *Google Scholar Citations*, os 205 artigos não repetidos e alinhados pelo título passaram pela filtragem do reconhecimento científico, que envolveu a identificação da quantidade de citação de cada artigo. Após a consulta de citações, um ponto de corte em 13 citações (equivalente a 85% das citações) foi fixado para identificação dos artigos mais

relevantes. O resultado gerou um grupo de 51 artigos contendo os artigos alinhados e com reconhecimento científico. Os 154 artigos restantes, aqueles que representaram 15% das citações, foram denominados "artigos com reconhecimento científico não confirmado".

O processo de filtragem dos artigos envolveu também a avaliação do alinhamento pelo resumo. Essa avaliação requereu a leitura do resumo dos 51 artigos identificados e gerou a eliminação de 30 artigos desalinhados, resultando na identificação de 21 artigos denominados repositório A, contendo artigos não repetidos, com reconhecimento científico e alinhados pelo título e resumo.

Os 154 artigos com reconhecimento científico não confirmado foram posteriormente analisados para identificação de eventuais artigos relevantes e com pouco tempo de publicação. Essa análise envolveu a avaliação dos artigos mais recentes (2012 e 2013) e de autores que constavam no banco de artigos com reconhecimento científico. O resultado dessa análise gerou a identificação de 3 artigos relevantes e alinhados com o tema, que foram juntados aos 21 artigos selecionados após o alinhamento pelo resumo. Um banco de 24 artigos foi assim constituído e denominado repositório C, contendo os artigos não repetidos, com reconhecimento científico e alinhados pelo título e resumo. O procedimento de filtragem foi encerrado com a verificação do alinhamento integral dos 24 artigos identificados, aqueles denominados "artigos não repetidos, com reconhecimento científico e alinhados pelo título e resumo". Essa filtragem envolveu a leitura integral dos artigos e a avaliação do alinhamento do conteúdo com o tema. Essa verificação gerou o descarte de 5 artigos considerados como desalinhados e a identificação dos 19 artigos que constituíram o Portfólio Bibliográfico Primário (PBP) do estudo.

Teste de representatividade. A atividade final da formação do Portfólio Bibliográfico foi a realização do teste de representatividade dos artigos selecionados. Para isso, com auxílio do Endnote X3, as 966 referências dos 19 artigos do Portfólio Bibliográfico Primário foram analisadas, 766 referências foram eliminadas por possuírem mais de 10 anos e outras 164 foram excluídas por estarem com título desalinhado com o tema. As 26 referências que restaram foram submetidas ao processo de reconhecimento científico e de alinhamento já apresentados. O resultado desta atividade gerou a identificação de 4 artigos científicos considerados relevantes e alinhados, que foram juntados aos 19 artigos do Portfólio Bibliográfico Primário, gerando o total de 23 artigos, denominado agora Portfólio Bibliográfico (PB) deste estudo.

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Um dos objetivos do presente estudo é realizar a análise bibliométrica dos 23 artigos selecionados e de suas 966 referências. Essa análise envolveu, inicialmente, a identificação dos artigos mais relevantes, dos autores de maior destaque, dos principais periódicos e das palavras-chave mais utilizadas. Em seguida, a análise cruzada entre aspectos do Portfólio Bibliográfico e das referências foi também realizada.

Artigos mais relevantes. Na identificação dos artigos mais relevantes, dois critérios foram utilizados: quantidade de citações do artigo do PB no *Google Scholar Citations* e a quantidade de citações do artigo no *Google Scholar Citations* e nas referências do PB. A **Figura 1** mostra os resultados de quantidade de citações dos artigos no *Google Scholar Citations* desde a data de publicação. Os artigos mais citados, localizados nos quartis com maior quantidade de citações, são: *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*, publicado por Keh, Nguyen e Ng (com 202 citações); *Issues which impact upon marketing in the small firm*, publicado por McCartan-

Quinn e Carson (97 citações); *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*, publicado por Zontanos e Anderson (84 citações); *How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process*, publicado por Jocumsen (78 citações); *Innovative marketing in SMEs*, publicado por O'Dwyer, Gilmore e Carson (67 citações); *Marketing practices and performance of small service firms an examination in the tourism accommodation sector*, publicado por Coviello, Winklhofer e Hamilton (58 citações) e *Marketing in small and medium sized enterprises*, publicado por Simpson, Padmore, Taylor e Frecknall-Hughes (58 citações).

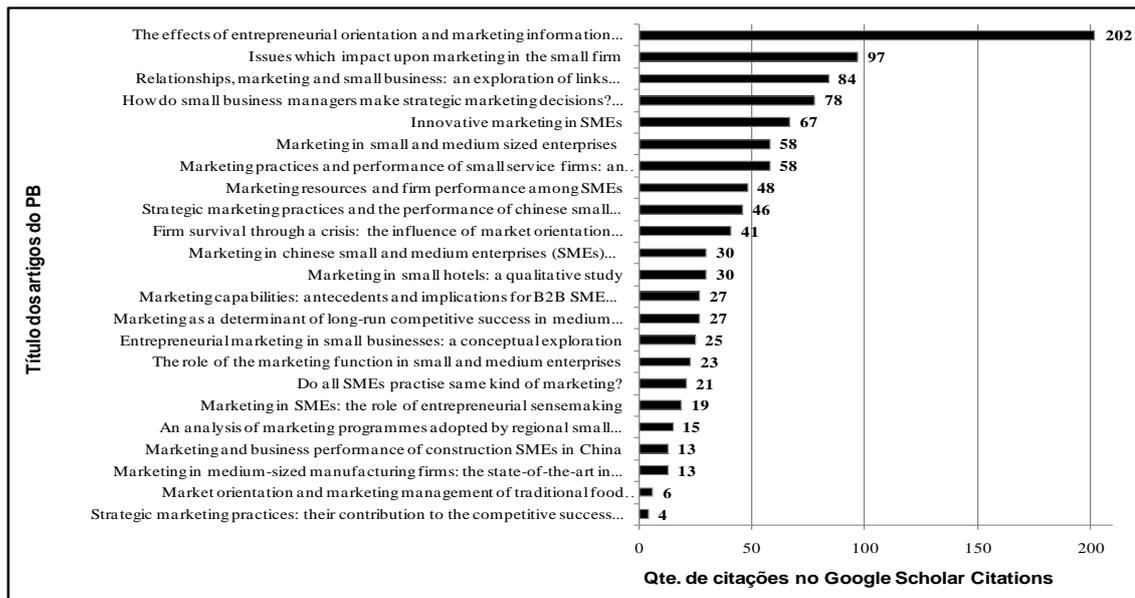


Figura 1 - Quantidade de citações dos artigos do PB no *Google Scholar Citations*
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A **Figura 2** apresenta a matriz dos resultados da quantidade de citações dos artigos no *Google Scholar Citations* e nas referências. O quadrante 1, "destaque no Google", revela os artigos com elevada quantidade de citações no *Google Scholar Citations*, mas com poucas citações nas referências do PB. O quadrante 2, "destaque no Google e nas referências", os artigos com elevada quantidade de citações no *Google Scholar Citations* e nas referências. O quadrante 3, "destaque nas referências", os artigos com elevada quantidade de citações nas referências, mas poucas no *Google Scholar Citations*. O quadrante 4, "relevantes para o tema da pesquisa" revela os artigos com baixa quantidade de citações no *Google Scholar Citations* e nas referências, mas relevantes em função da quantidade de citações.

Na categoria "destaque no Google" apareceu apenas um artigo: *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs* de Keh, Nguyen e Ng (com 202 citações no Google e 3 nas referências). Nenhum dos artigos do PB selecionado apareceu em "destaque no Google e nas referências". Na categoria "destaque nas referências" apareceram dois artigos: *Issues which impact upon marketing in the small firm* de McCartan-Quinn e Carson (97, 65) e *Innovative marketing in SMEs* de O'Dwyer, Gilmore e Carson (67, 65). A maioria dos artigos do PB apareceu na categoria "relevantes para o tema" e merecem destaque pela quantidade de citações nas referências os seguintes: *Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized U.K. manufacturing firms* de Brooksbank, Kirby, Tompson e Taylor (27, 27); *Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan* de Siu, Fang e Lin (46, 25); *Marketing in Chinese small and medium enterprises (SMEs): The state of the art*

in a Chinese socialist economy, de Siu e Liu (30, 25); *Strategic marketing practices their contribution to the competitive success of medium-sized manufacturing firms in New Zealand*, de Brooksbank, Garland e Taylor (4, 25).

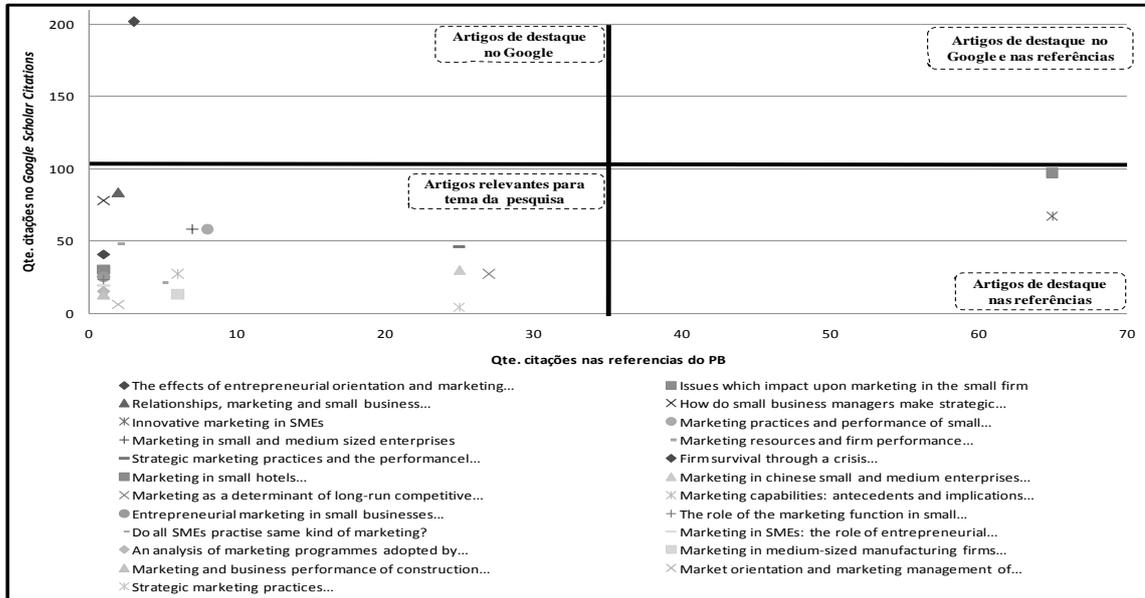


Figura 2 - Quantidade de citações dos artigos no *Google Scholar Citations* e nas referências do PB
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Autores de maior destaque. Na identificação dos autores de maior destaque, três critérios foram utilizados: quantidade de artigos do PB publicados pelo autor; quantidade de citações do autor nas referências; quantidade de artigos do autor no PB e nas referências. A análise da quantidade de artigos por autor identifica os que mais publicaram sobre o tema. Assim, do total de 55 autores que constam no PB, os de maior destaque publicaram apenas dois artigos: Siu, W.; Jones, R.; Rowley, J.; Brooksbank, R.; Taylor, D.; Carson, D. Os demais autores publicaram apenas um artigo.

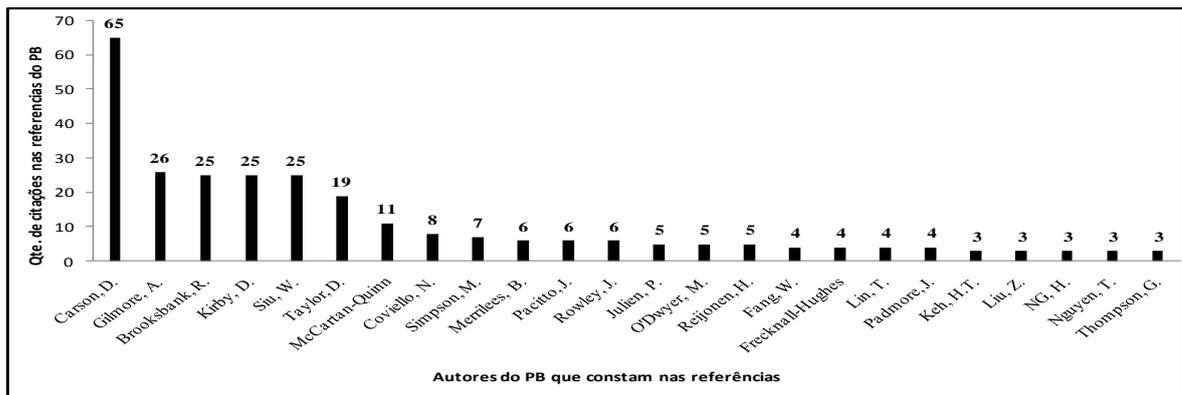


Figura 3 - Resultados da quantidade de citações dos autores nas referências do PB
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto à quantidade de citações nas referências do PB, a **Figura 3** apresenta os resultados da quantidade de citações por autor. Os seis autores com maior quantidade de citações são: Carson D. (com 65 citações), Gilmore A. (26), Brooksbank R. (25), Kirby D. (25), Siu W. (25) e Taylor D. (19). Carson D. é, de longe, o autor de maior destaque em

termos de citações nas referências, tendo alcançado o equivalente a 150% da quantidade de citações do segundo colocado.

Quanto à quantidade de artigos no PB e nas referências, a **Figura 4** apresenta a matriz dos resultados da análise cruzada dos autores. O quadrante 1, "destaque no PB", mostra os autores com elevada quantidade de artigos no PB e baixa quantidade nas referências. No quadrante 2, "destaque no PB e nas referências", os autores com elevada quantidade de artigos no PB e nas referências. No quadrante 3, "destaque nas referências", os autores com elevada quantidade de artigos nas referências e baixa quantidade no PB. O quadrante 4, "relevantes para o tema da pesquisa", os autores com baixa quantidade de artigos no PB e nas referências, mas relevantes no estudo sobre o tema.

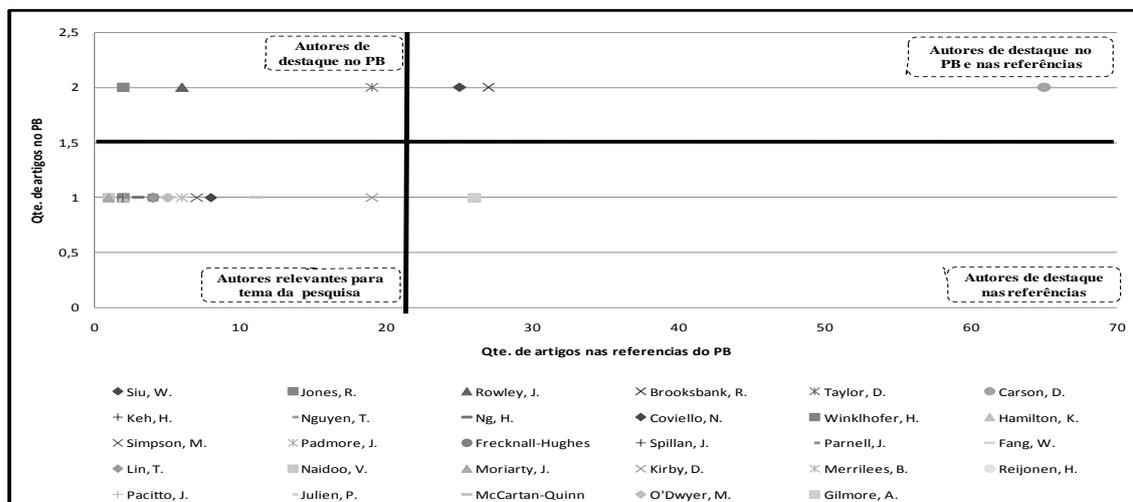


Figura 4 - Autores de destaque no Portfólio Bibliográfico e em suas referências.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na categoria "destaque no PB e nas referências" apareceram apenas três autores: Carson D. (com 2 artigos no PB e 65 nas referências), Brooksbank R. (2, 27) e Siu, W. (2, 25). Na categoria "destaque no PB", apareceram também três autores: Taylor D. (2, 19), Rowley J. (2, 6) e Jones R. (2, 2). Nenhum dos autores do PB apareceu na categoria "destaque nas referências". A maioria dos autores do PB apareceu na categoria "relevantes para o tema da pesquisa" e merecem destaque pela quantidade de citações nas referências os autores: Gilmore A. (1, 26), Kirby, D. (1, 19); McCartan-Quinn (1, 11). Embora tenham apenas um artigo no PB, a quantidade de artigos produzidos por estes autores é elevada nas referências do PB.

Periódicos mais relevantes. Os artigos do PB selecionado foram publicados em 16 periódicos científicos internacionais. Para a identificação dos periódicos científicos mais relevantes, três critérios foram utilizados: frequência de artigos publicados no periódico; fator de impacto do periódico; quantidade de artigos do PB e das referências publicados no periódico. Os periódicos com mais artigos publicados, localizados nos dois quartis com maior frequência, são: *Journal of Small Business Economics* (13%), *Journal of Small Business and Enterprise Development* (13%), *European Journal of Marketing* (9%), *Industrial Marketing Management* (9%) e o *International Entrepreneurship and Management Journal* (9%). Os demais periódicos obtiveram apenas 4% dos artigos do PB publicados. A análise dos 966 artigos das referências apontou que 79 deles foram publicados nos periódicos internacionais analisados (8,2%).

Quanto ao fator de impacto, a **Figura 5** apresenta os resultados de quantidade de artigos do PB publicados e fator de impacto (FI) dos artigos pelo *Scientific Journal Rankings* (SJR). O fator de impacto compreende a relação entre a quantidade de artigos publicados e de citações em determinado período de tempo, e permite a verificação da importância relativa de um periódico em relação a outros da mesma área. Assim, os periódicos com maior fator de impacto são (FI > 1): *Journal of Business Venturing* (FI=2,774), *Journal of Service Research* (1,998), *Small Business Economics* (1,32), *Industrial Marketing Management* (1,209), *International Small Business Journal* (1,12) e *International Entrepreneurship and Management Journal* (1,078). O periódico científico com maior SJR (*Journal of Business Venturing*) publicou 16 artigos das referências. O fator de impacto do *Journal of Citation Reports* (JCR) foi também consultado, mas apenas um dos periódicos científicos analisados tem índice publicado (*British Food Journal*, com FI=0,614). Quando analisado em conjunto o fator de impacto e a quantidade de artigos do PB publicados, três periódicos científicos se destacaram: *Small Business Economics* (3 artigos e FI=1,32), *Industrial Marketing Management* (2 e 1,209) e *International Entrepreneurship and Management* (2 e 1,078).

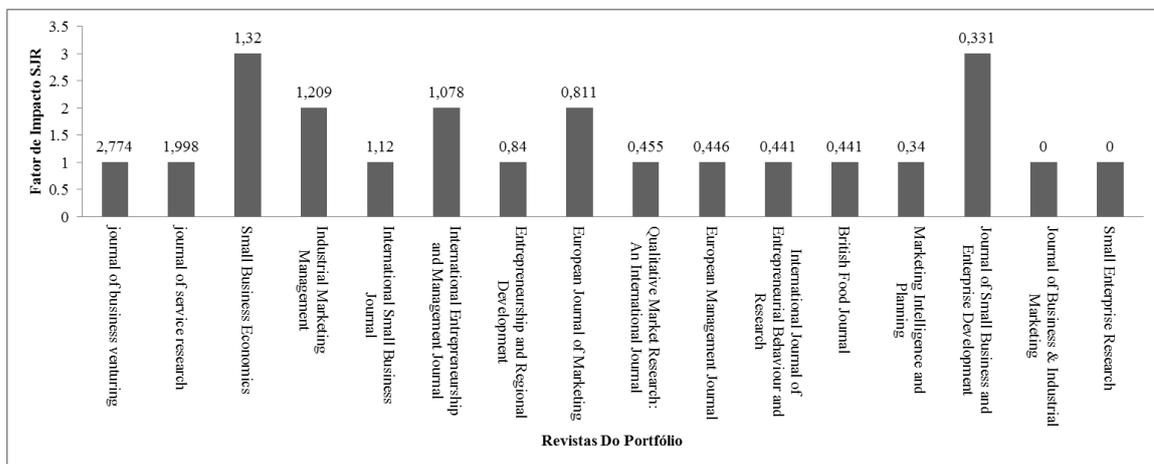


Figura 5 - Fator de Impacto das revista do Portfólio.
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A **Figura 6** apresenta a matriz de resultados da quantidade de artigos do PB e das referências publicados por periódico científico analisado. O quadrante 1, "destaque no PB", revela os periódicos com elevada quantidade de artigos do PB publicados e baixa quantidade de artigos das referências. No quadrante 2, "destaque no PB e nas referências", os periódicos com elevada quantidade de artigos do PB e das referências publicados. No quadrante 3, "destaque nas referências", os periódicos com elevada quantidade de artigos das referências publicados. O quadrante 4, "outros presentes no tema da pesquisa", os periódicos com baixa quantidade de artigos do PB e das referências publicados, mas que com artigos científicos relevantes sobre o tema.

Na categoria "destaque no PB" apareceram apenas dois periódicos científicos: *Small Business Economics* (com 3 artigos do PB e 26 das referências) e *Journal of Small Business and Enterprise Development* (3, 19). Nenhum dos periódicos analisados apareceu na categoria "destaque no PB e nas referências". Na categoria "destaque nas referências" apareceu apenas o periódico *European Journal of Marketing* (2, 79). A maioria dos periódicos analisados apareceu em "outros presentes no tema da pesquisa", merecendo destaque, em função da quantidade de artigos das referências publicados, os periódicos: *International Small Business Journal* (1, 29), *Marketing Intelligence and Planning* (1, 23), *Industrial Marketing Management* (2, 21), *Journal of Business Venturing* (1, 16), *Qualitative Market Research an*

International Journal (1, 13), *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* (1, 12) e *Entrepreneurship and Regional Development* (1, 10). Embora tenham apenas um artigo do PB publicado, a quantidade de artigos das referências é elevada.

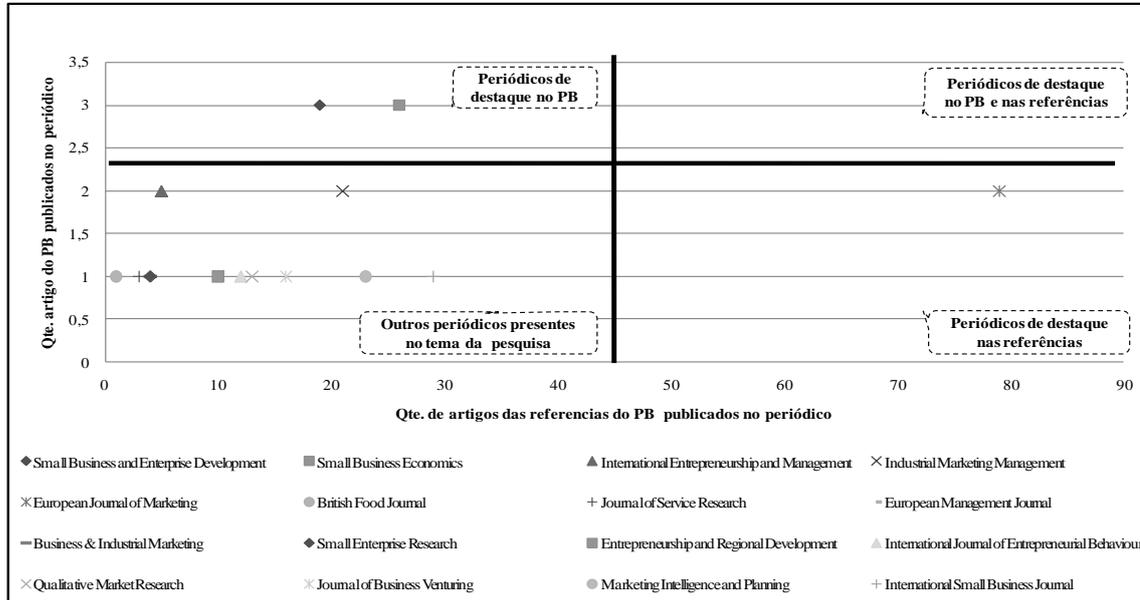


Figura 6 - Resultados da quantidade de artigos do PB e das referências publicados nos periódicos.
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Palavras-chave mais recorrentes. Outro objetivo do estudo é a identificação do conjunto de palavras-chave mais recorrentes nos artigos analisados. Do total de 49 palavras-chave, as mais recorrentes são: *Marketing* (aparece em 30% dos artigos), *Small to Medium-Sized Enterprise* (26%), *SMEs* (17%), *Small Enterprise* (13%) e *Marketing Strategy* (13%). Em seguida, com menor frequência, aparecem as palavras-chave: *Small Firms*, *Firm Performance*, *Relationship Marketing*, *Innovation* e *Strategic Marketing*. Nota-se que as palavras-chave *Marketing*, *SMEs*, *Small Firms* e *Small Enterprise*, definidas como descritores dos eixos de pesquisa estão entre as mais citadas nos artigos selecionados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou mapear o estado da arte em termos de publicação científica internacional sobre Marketing para Pequenas Empresas no período 2003 – 2013, a partir de delimitações postas pelo pesquisador. Para tanto, um Portfólio Bibliográfico sobre um fragmento do tema foi selecionado e uma análise bibliométrica foi realizada, com a identificação de artigos, autores e periódicos de destaque, e das palavras-chave mais recorrentes.

A formação do Portfólio Bibliográfico deste estudo envolveu a busca de artigos científicos em três bases de dados internacionais (*Business Source Complete/EBSCO*, *Institute for Scientific Information/ISI* e *SCOPUS/Elsevier*), a filtragem dos artigos selecionados pelo alinhamento com o tema do estudo e a aplicação do teste de representatividade dos artigos científicos identificados. Os 3.733 artigos inicialmente identificados foram analisados em termos de alinhamento e representatividade, e gerou um Portfólio Bibliográfico com 23 artigos científicos selecionados.

A análise bibliométrica dos artigos do PB e das referências possibilitou a identificação de artigos, autores e periódicos mais relevantes, e as palavras-chave mais recorrentes. Os

artigos mais relevantes foram: *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs* (KEH, NGUYEN e NG, 2007); *Issues which impact upon marketing in the small firm* (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003); *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice* (ZONTANOS e ANDERSON, 2004); *How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process* (JOCUMSEN, 2004); *Innovative marketing in SMEs* (O'DWYER, GILMORE e CARSON, 2009); *Marketing practices and performance of small service firms an examination in the tourism accommodation sector* (COVIELLO, WINKLHOFFER e HAMILTON, 2006); *Marketing in small and medium sized enterprises* (SIMPSON, PADMORE, TAYLOR e FRECKNALL-HUGHES, 2006). O artigo de destaque no *Google Scholar Citations* foi *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs* (Keh, Nguyen e Ng, 2007) e nas referências foram *Issues which impact upon marketing in the small firm* (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003) e *Innovative marketing in SMEs* (O'DWYER, GILMORE e CARSON, 2009).

Os autores de maior destaque, por quantidade de artigos publicados, são: Siu, W.; Jones, R.; Rowley, J.; Brooksbank, R.; Taylor, D.; Carson, D. Os autores com destaque nas referências são: Carson D.; Gilmore A.; Brooksbank R.; Kirby D.; Siu W.; Taylor D. Ao passo que, os autores com destaque simultaneamente no PB e nas referências são: Carson D.; Brooksbank R.; Siu, W.

Os periódicos mais relevantes, por frequência de publicação de artigos do PB, são: *Journal of Small Business Economics*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *European Journal of Marketing*, *Industrial Marketing Management* e o *International Entrepreneurship and Management Journal*. Considerando a frequência de publicação nas referências, há apenas o periódico *European Journal of Marketing*. Ao passo que, os periódicos mais relevantes por fator de impacto (SJR) são: *Journal of Business Venturing*, *Journal of Service Research*, *Small Business Economics*, *Industrial Marketing Management*, *International Small Business Journal* e *International Entrepreneurship and Management Journal*. As palavras-chave mais recorrentes nos artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) são: *Marketing*, *Small to Medium-Sized Enterprise*, *SMEs*, *Small Enterprise* e *Marketing Strategy*.

A título de contribuição teórica, acredita-se que o estudo tenha contribuído para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o estado da arte em termos de publicação científica internacional sobre Marketing para Pequenas Empresas no período 2003 a 2013. O estudo contribuiu também para a identificação de um portfólio de artigos alinhados com o tema e com reconhecimento científico, considerando a quantidade de citações. O artigo revelou os artigos, autores e periódicos mais relevantes, e as palavras-chave mais recorrentes nos estudos acadêmicos sobre o tema. E apresenta a aplicação de um método de pesquisa que pode ser utilizado por outros pesquisadores no desenvolvimento de estudos e na elaboração de referencial teórico.

Como limitações do estudo, destacam-se as restrições relacionadas à análise apenas de artigos científicos e de material publicado em periódicos científicos internacionais e disponíveis nas três bases de dados consultadas. Além disso, deve-se reconhecer que os resultados deste estudo são apenas um fragmento do conhecimento sobre o tema investigado e suas conclusões não podem ser generalizadas. Como recomendações para futuros estudos, sugere-se a replicação desta pesquisa em outros contextos, tais como a análise de outros relatórios científicos (ex: anais de eventos, teses e dissertações) ou coleta de dados em outras bases de dados (ex: *Scientific Electronic Library Online*, *Science Direct*, *Regional Business*



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



News, *SAGE journals* ou *ProQuest*). Recomenda-se também a continuação deste estudo com a realização da análise sistêmica do conteúdo dos artigos selecionado ou a identificação de oportunidades de pesquisa e perguntas de pesquisa sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ALAVANI, M.; CARLSON, P. **Review of MIS research and disciplinary development**. *Journal of Management Information Systems*, v. 8 n. 4, pp. 45-62, 1992.
- ALPKAN L, YILMAZ C. e KAYA N. **Marketing orientation and planning flexibility in SMEs**. *International Small Business Journal*, v. 25, n. 2, pp. 152–172, 2007.
- BERTHON P., EWING M. T. e NAPOLI, J. **Brand management in small to medium-sized enterprises**, *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 1, pp. 27–45, 2008.
- BLANKSON C. e STOKES D. **Marketing practices in the UK small business sector**. *Marketing Intelligence and Planning* v. 20, n. 1, pp. 49–61, 2002.
- BORTOLUZZI SC, ENSSLIN SR, ENSSLIN L, VALMORBIDA SMI. A avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 4, pp. 202-222, 2011.
- BROCHADO, A.; MARTINS, F. **Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado**: base de segmentação e métodos de classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, v.10, n.27, pp. 132-149, 2008.
- BROOKSBANK, R., et al. **Marketing and company performance**: An examination of medium sized manufacturing firms in Britain. *Small Business Economics*, v. 4, n. 3, pp. 221-236, 1992.
- BROOKSBANK R, KIRBY DA, TAYLOR D e JONES-EVANS D. **Marketing in medium sized manufacturing firms**: The state of the art in Britain, 1987–1992. *European Journal of Marketing* v. 33, n. 1/2, pp. 103–120, 1999.
- BROOKSBANK, R. KIRBY D., TOMPSON G. e TAYLOR D. **Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized UK manufacturing firms**. *Small Business Economics*, v. 20, n. 3, pp. 259-272, 2003.
- BROOKSBANK R, KIRBY D. e TAYLOR D. **Marketing in survivor medium-sized British manufacturing firms**: 1987–1997. *European Business Review*, v. 16, n. 3, pp. 292–306, 2004.
- BROOKSBANK, R., GARLAND, R e TAYLOR D. **Strategic marketing practices**: Their contribution to the competitive success of medium-sized manufacturing firms in New Zealand. *Small Enterprise Research*, v. 16, n. 2, pp. 8-20, 2008.
- CAMPOMAR, M. **O plano de marketing**. *Revista Marketing*, n. 51, pp. 54-58, 1977.
- CARSON, D. e CROMIE, S. **Marketing planning in small enterprise**: a model and some empirical evidence, *Journal of Marketing Management*, v. 5, n. 1, pp. 33-50, 1989.
- CARSON D. **Some Exploratory Models for Assessing Small Firms# Marketing Performance**: A Qualitative Approach, *European Journal of Marketing*, v. 24, n. 11, pp. 8–51, 1990.
- COVIN J.G. e SLEVIN D.P. **The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style**, *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 3, pp. 217-34, 1988.
- COVIN J.G. e SLEVIN D.P. **Strategic management of small firms in hostile and benign environments**, *Strategic Management Journal*, v. 10, pp. 75-87, 1989.
- COX T., HOOLEY G.J. e LYNCH J.E. **Marketing in small and medium-sized companies**, in Saunders, J. (Ed.), *The Marketing Initiative*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, pp. 305-23, 1994.
- CHURCHILL, N.C. e LEWIS, V.L. **The five stages of small business growth**, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 30-49, 1983.
- CHURCHILL, G.; PETER, J. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.
- COVIELLO, N.; BRODIE, R.; MUNRO, H. **An investigation of marketing practice by firm size**. *Journal of Business Venturing*, v. 15, p. 523-45, 2000.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S., LACERDA, R.; TASCA, J. **ProKnow-C, Knowledge Development Process-Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; PINTO, H. **Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários**. *RAC*, v. 17, n. 3, pp. 325-349, 2013.
- FLAMHOLTZ, E.G. **How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, Jossey-Bass, San Francisco CA, 1986.
- FORD, D. e ROWLEY, T.P. **Marketing and the small industrial firm**, *Management Decision*, v. 17 n. 2, pp. 144-56, 1979.
- GABRIELLI, V. e BALBONI, B. **SME practice towards integrated marketing communications**. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 28, n. 3, pp. 275–290, 2010.
- GILMORE, A., CARSON, D. e GRANT, K. **SME Marketing in Practice, Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 1, pp. 6-11, 2001.
- GRACIOSO, F. **Marketing, uma experiência brasileira: análise de alguns problemas de estrutura e estratégia da empresa, planejamento de produtos e comunicação com o mercado, à luz dos atuais conceitos de marketing**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- HANNON, P.D. e ATHERTON, A. **Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm**, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 5, n. 2, pp. 102-19, 1998.
- HOOLEY, G.J. e SAUNDERS, J. **Competitive Positioning: The Key to Market Success**, *Prentice-Hall International* (UK), Hemel Hempstead, 1993.
- HILLS, G. E., HULTMAN, C. M. e MILES, M. P. **The evolution and development of entrepreneurial marketing**. *Journal of small Business Management*, v. 46, n. 1, pp.99–112, 2008.
- JONES et al. **Marketing in small hotels: a qualitative study**. *Marketing Intelligence & Planning*. v. 26, n. 3, pp. 293-315, 2008.
- KAZANJIAN, R.K. **Operationalizing stage of growth: an empirical assessment of dominant problems**, in Hornaday, J.A., Tarpley, F., Timmons, J.A. and Vesper, K.H. (Eds), *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, pp. 144-58, 1984.
- KOTLER, P. **Marketing Management: analysis, planning and control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- LACERDA, R.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. **Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho**. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 2, n. 9, pp. 327-528, 2011.
- LEONARDO, C. **Balanced Scorecard na gestão universitária: análise bibliométrica entre 2001-2011**. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 4, n. 1, pp. 47-68, 2012.
- LEVITT, T. **Marketing myopia**. *Harvard Business Review*, p. 1-14, 1975.
- LEVITT, T. **The Marketing Imagination**, Free Press, New York, NY, 1983.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 2006.
- McCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. **Issues which impact upon marketing in the small firm**. *Small Business Economics*, v. 21, n. 2, pp. 201-213, 2003.
- McCARTHY, E. **Basic marketing: a managerial approach**. R.D. Irwin, 1960.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- McCARTHY, J.; PERRFAUT Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOLLER, K. e ANTTILA, M. **Marketing capability: a key success factor in small business?** Journal of Marketing Management, v. 3, n. 2, pp. 185-203, 1987.
- MORRIS, M.H. e PAUL, G.W. **The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms**, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2 No. 3, pp. 246-59, 1987.
- O'DWYER, M.; GILMORE A.; CARSON D. **Innovative marketing in SMEs**. European Journal of Marketing, v. 43, n. 1, pp. 46-61, 2009.
- RAYPORT, J.F. e JAWORSKI, B.J. **e-Commerce**, McGraw-Hill, Boston, MA, 2001.
- RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, R. **Segmentação como alternativa estratégica em empresas brasileiras**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- ROMANO, C. e RATNATUNGA, J. **The role of marketing: its impact on small enterprise research**, European Journal of Marketing, v. 29, n. 7, pp. 9-30 1995.
- SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: Como organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de diagnóstico mercadológico no setor de serviços. In: XXXVI EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 2, pp.81-100, 2013.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SIU W E KIRBY D.A, **Approaches to small firm marketing**, European Journal of Marketing, v. 32, n. 1/2, pp.40 – 60, 1998.
- SIU, W.; LIU Z. **Marketing in Chinese small and medium enterprises: The state of the art in a Chinese socialist economy**. Small Business Economics, v. 25, n. 4, pp. 333-346, 2005.
- SIU, W. e KIRBY, D.A. **Approaches to small firm marketing: a critique**, European Journal of Marketing, v. 32, n. 1/2, pp. 40-60, 1998.
- SMART, D.T. e CONANT, J.S. **Entrepreneurial orientation, districtive marketing competencies and organizational performance**, *Journal of Applied Business Research*, v. 10, n. 3, pp. 28-38, 1994.
- SMITH, N.R. **The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company**, Michigan State University Press, East Lansing, MI, 1967.
- SOUZA DE, T.; QUEIROZ DE, T.; CAMPOS D.; VIEIRA, S. **Estratégias de marketing: marcas próprias como um diferencial competitivo no setor de supermercado**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.11, n.30, pp. 19-37, 2009.
- TASCA J, ENSSLIN L, ENSSLIN SR (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, 631-655. ENANPAD. Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 1994.
- TYEBJEE, T.T., BRUNO, A.V. e MCINTYRE, S.H. **Growing ventures can anticipate marketing stages**, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 64-6, 1983.
- WALSH, M.; Lipinski J. **The role of the marketing function in small and medium sized enterprises**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v.16, n.4, pp. 569-585, 2009.
- WATERWORTH, D. **Marketing for the Small Business**, Macmillan, London, 1987.