ESTRATÉGIAS CONTEMPORÂNEAS DE MARKETING NA PEQUENA EMPRESA

Jackson Cittadin¹
Aléssio Sarquis¹
Nadia Kassouf Pizzinatto²

¹ Programa de Pós-Graduação em Administração / Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

² Programa de Pós-Graduação em administração / Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

ESTRATÉGIAS CONTEMPORÂNEAS DE MARKETING NA PEQUENA EMPRESA

Resumo: Estudo de Ensslin et al (2015) e Sarquis et al (2016) sobre o estado da arte da teoria de marketing para pequenas empresas evidenciou que um dos principais temas estudado é estratégias contemporâneas de marketing. O estudo analisou o uso de estratégias contemporâneas de marketing na pequena empresa de confecção de vestuário da região da AMREC, Estado de Santa Catarina. Trata-se de estudo multicase, com entrevista semiestruturada, análise de documentos e observação direta. Os dados foram analisados através do software Atlas TI. As evidências coletadas mostraram que as pequenas empresas pesquisadas utilizam essas estratégias de maneira criativa, contundente e consciente; que planejamento é predominantemente informal, não sistematizado e que a avaliação de desempenho acontece de maneira episódica.

Palavras-chave: marketing, estratégias de marketing contemporâneas, pequena empresa

1 Introdução

Ensslin *et al* (2015) e Sarquis *et al* (2016) desenvolveram estudos bibliométricos buscando o estado da arte do tema marketing para pequenas empresas (PEs) no período de 2003 a 2014. Evidenciaram que as categorias mais encontradas foram: orientação para o mercado/marketing (GELLINK *et al*, 2012), orientação empreendedora (NETO *et al*, 2013; CRONIN-GILMORE, 2012), capacidades, competências e recursos de marketing (MERRILES *et al*, 2011), informações de marketing (GOMES *et al*, 2010), planejamentos de marketing (IKEDA, 2007; SARQUIS e PIZZINATTO, 2013), desempenho de marketing (SARQUIS e PIZZINATTO, 2013 e GELLINK, 2010), estratégias contemporâneas de marketing (O'DWYER *et al*, 2009; JONES *et al*, 2013; NEUDÉ *et al*, 2014).

Nos estudos sobre estratégias contemporâneas de marketing é notória a discussão sobre práticas tradicionais (convencionais) e práticas contemporâneas (inovadoras) de marketing. Exemplos de estudos com práticas tradicionais são Morris *et al*. (2002) e Brooksbank *et al*. (2008). Exemplos de estudos sobre práticas contemporâneas são O'Dwyer *et al*. (2009), Cronin-Gilmore (2012) e Sacramento e Teixeira (2014). Tais estudos classificam como tradicionais aspectos relacionados à prática de planejamento formal, segmentação, posicionamento e pesquisa de mercado além de estratégias de produto, preço, praça e promoção. Práticas contemporâneas incluem inovação em produtos e serviços, em canais (utilização de multicanais e omnichannel), formas criativas de promover produtos e marcas, marketing de rede, gestão do relacionamento com clientes, inovação em processos de marketing, marketing de experiências, marketing sensorial, marketing digital, dentre outros.

A presente pesquisa voltou suas atenções para as estratégias de marketing contemporâneas. Analisando os artigos dos principais autores apontados por Ensslin *et al* (2015) e Sarquis *et al* (2016) percebeu-se que dentre os temas mais recorrentes relacionados com estratégias de marketing contemporâneas estão: marketing de relacionamento, network de marketing, marketing digital e marketing sensorial. Sendo assim, tais categorias foram escolhidas para nortear o estudo na investigação que segue.

No Estado de Santa Catarina, onde ocorreu o presente estudo, a economia é baseada no setor industrial, principalmente na agroindústria, confecção de vestuário, cerâmica e

metalmecânico. Sobre o setor de confecção (foco da pesquisa), o mesmo emprega significativa quantidade de mão de obra (25% da mão de obra ocupada). Além disso, o Estado possui dois grandes polos, um situado na região norte/vale do Itajaí e outro na região sul, nos municípios da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera). Neste último, o setor está entre os cinco ramos de atividade mais importantes (FIESC, 2014). Nesta região, encontra-se uma importante entidade, o Núcleo de Moda Sul da AMREC, criado para fortalecer o setor de confecção com desenvolvimento de estratégias de marketing e inovação.

Com base nesse cenário sobre estratégias de marketing contemporâneo exposto, surgiu a pergunta de pesquisa: como a pequena empresa de confecção de vestuários da região da AMREC utiliza as estratégias de marketing contemporâneas? Para responder tal indagação, o objetivo geral estabelecido é analisar o uso de estratégias de marketing contemporâneas na pequena empresa de confecção de vestuário da região da AMREC, no sul do Estado de Santa Catarina. E os objetivos específicos: identificar as estratégias contemporâneas de marketing utilizadas, verificar como se dá o planejamento e a avaliação de desempenho.

2 Fundamentação teórica

2.1 Estratégias contemporâneas de marketing

Pesquisa de O'Dwyer et al. (2009) apontou que marketing inovador não está relacionado apenas a desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, mas também às estratégias, atividades e processos de marketing. No modelo proposto pelos autores, marketing inovador compreende promover inovação com foco no cliente, mercado, proposição de valor e na atitude da empresa em relação ao mercado. Estas estratégias nas PEs podem ser um meio criativo para suprir a carência dos recursos de marketing. (BROOKSBANK et al, 2008; NEUDÉ et al, 2014). Alguns autores fizeram questão de dividir as estratégias de marketing em tradicionais e contemporâneas (BROOKSBANK et al, 2008). As tradicionais incluem, por exemplo, o marketing transacional (COVIELLO et al, 2006), posicionamento, segmentação de mercado e aplicação do mix de marketing (BROOKSBANK et al, 2008). Já as contemporâneas incluem estratégias que vão além do tradicional, quais sejam: planejamento informal, gestão não demasiadamente estruturada, uso de estratégias emergente, inovações em marketing, networking de marketing, relacionamento com clientes, marketing sensorial e marketing digital (SACRAMENTO e TEIXEIRA, 2014).

Segundo Zontanos e Anderson (2004), o estudo das estratégias e práticas de marketing nas PEs deve buscar compreender as estratégias de marketing inovadoras, informais e diferentes das tradicionais (O'DWYER et al, 2009; JONES et al 2013). Conforme Reijonen (2010), as teorias tradicionais não mais conseguem explicar adequadamente a prática de marketing das PEs, principalmente porque estas têm processos de gestão informais e, muitas vezes, caóticos. A partir deste contexto, a seguir, abordar-se-á as dimensões de estratégias de marketing contemporâneas estudadas na corrente pesquisa, quais sejam: marketing de relacionamento, network de marketing, marketing digital e marketing sensorial.

Com relação ao marketing de relacionamento, trata-se de uma das teorias pioneiras dentro da pesquisa de marketing para PEs. Coviello et al (2006) veem este como um novo paradigma. Para eles, o marketing contemporâneo (perspectiva relacional) transcende o marketing tradicional (transacional). Partem do princípio que não basta mais vender algo a

alguém (transação), mas se relacionar com cliente para coletar informações e satisfazer seus desejos e necessidades. A teoria relacional influenciou o estudo das demais dimensões de marketing contemporânea. Assim, Jacunsen e Anderson (2004) apontam que a teoria de marketing para PEs passou por transformações com o surgimento das estratégias contemporâneas e avanço da teoria do marketing de relacionamento e marketing de rede.

Na abordagem relacional, as pesquisas de Brodie et al. (1997) já analisavam a interação entre práticas transacionais e relacionais. Os autores desenvolveram modelo teórico com quatro tipos de práticas (Database de marketing, marketing transacional, marketing interativo e marketing de rede). Os resultados indicaram haver relações positivas entre os constructos data-base de marketing, marketing de interação e rede de marketing, e que ambas as abordagens podem coexistir na prática das PEs. Mais tarde, Coviello et al. (2006) estudaram a relação entre a coexistência destas práticas e o desempenho de mercado em 242 PEs do Canadá (crescimento de vendas e lucratividade). As estratégias de data-base de marketing, e-marketing e marketing de rede se mostraram presentes nas PEs, mas não foi encontrado evidências de sua influência no desempenho. A teoria de marketing de relacionamento trata do relacionamento entre empresas e cliente, diferente da teoria de network de marketing, a qual aborda o relacionamento das PEs com todos os seus stakeholders.

Com relação ao network de marketing, Gilmore et al. (2001) apontam que é uma estratégia de marketing contemporânea totalmente compatível com a pequena empresa. Estes autores identificaram que o networking é uma competência de marketing que depende principalmente do proprietário-gerente. As PEs podem fazer uso de diferentes tipos de networking, como redes pessoais, sociais, de negócios, industriais e de marketing. Jones et al. (2013) estudaram o networking no contexto business-to-business (B2B) em 12 PEs dos EUA e do Reino Unido e desenvolveram um modelo de gestão estratégica de networking aplicado à PEs, contendo seis tipos de redes: redes internas (de funcionários); sociais (de amigos, parentes e outras redes sociais dos funcionários); de clientes; de negócios (de empresas e indivíduos envolvidas nos negócios como bancos, investidores, advogados, consultores e empresas de tecnologia); de inovação (redes de inovadores de outras empresas e outros empreendedores criativos); de marketing e vendas (de empresas e pessoas do mercado que dão suporte nas atividades de marketing e venda). O modelo reconheceu a importância das redes de clientes e suas inter-relações com a empresa em atividades de criação de valor e em suas inter-relações com outras redes e com outras partes interessadas do ambiente da indústria. Ilustrou também a natureza interativa da criação de valor, sendo este um processo não linear, nem sequencial.

Já o estudo de Naudé et al. (2014) analisou como os constructos estrutura de redes e comportamento de redes externas afetam o desempenho das PEs no mercado B2B. O modelo propôs que a inteligência emocional e o estilo do empreendedor afetam a estrutura de rede e o comportamento externo da rede, e posteriormente o desempenho da empresa. A partir de dados coletados com 227 proprietários-gerentes de PEs e a aplicação de modelagem de equações estruturais, os resultados revelaram a existência de impacto positivo da inteligência emocional no comportamento de rede externa e na estrutura de rede e no desempenho das PEs. Os autores postularam que as PEs, por serem menos burocráticas, podem se valer de suas redes de relacionamento para obter vantagens e evoluir perante a concorrência.

Já a pesquisa de Jacunsen e Anderson (2004) revelou existência de dois tipos de relacionamento: o pessoal e o comercial. O primeiro envolve a construção de relações direta e

indireta através de contatos com amigos, clientes, fornecedores e especialistas do mercado, visando obter informações sobre o ambiente externo e identificar situações favoráveis. A segunda envolve a construção de redes de contato com parceiros comerciais e agentes do mercado próximos (concorrentes, intermediários, fornecedores, instituições financeiras...) para obter vantagem competitiva e oportunidades. Na última década, as redes se fortaleceram através do marketing digital com geração de conteúdo e promoção como se observa a seguir.

Já o **marketing digital** se tornou uma das armas mais eficientes para se relacionar com clientes. Para Suryawardani e Wiranatha (2017), este é também denominado de online marketing, internet marketing ou web marketing. Para os autores esta é uma prática de marketing moderna que utiliza o marketing de conteúdo e canais de mídias sociais e publicidade online para auxiliar empresas a se relacionarem de forma direta com seus clientes. No entanto, Cintra (2010) alerta que as estratégias de marketing on-line devem estar em consonância com a estratégia de marketing tradicional definida, ou seja, seu posicionamento para com os segmentos-alvo deve ter coerência com a comunicação digital que a empresa realiza.

Estudo de Taiminen e Karjaluoto (2015) em PEs analisou estratégias de marketing digital mais utilizadas, quais sejam: website, buscadores (Google, Yahoo, Bing) e formas de aparecer nestes (busca orgânica e links patrocinados), mídias sociais, anúncios on-line, e-mail marketing e marketing de conteúdo (blogs, fóruns, comunidades de marca). Já estudo de Sacramento e Teixeira (2014) sobre inovação em marketing no contexto de PEs, revelou que a principal inovação encontrada foi o uso de redes sociais como canal de divulgação da marca e de comunicação direta com os clientes. Este resultado representou uma evolução na prática das PES em relação ao estudo de Gilmore *et al.* (2007), o qual apontou que na época, a prática de marketing digital das pequenas empresas ainda era limitada e em fase inicial de utilização. O estudo observou ainda que, possivelmente por falta de tempo, conhecimento especializado e recursos financeiros, as PEs investiam em web/sites com conteúdo limitado, pouco interativos e que normalmente não eram bem apreciados pelos clientes. Apesar dos avanços e uso cada vez maior de mídias sociais por PEs, estudo de Taiminen e Karjaluoto (2015) revelou que as estas parecem ainda não acompanhar o desenvolvimento digital e não aproveitam de forma adequada, todas as oportunidades que as ferramentas digitais oferecem devido à falta de conhecimento.

Por fim, abordando o **marketing sensorial**, este está relacionado à forma com que um produto ou serviço atraem os sentidos do consumidor. Para Krishna (2009), o marketing sensorial envolve os sentidos dos consumidores e afeta o seu comportamento. Gomez e Garcia (2012) apontam que o marketing sensorial é a utilização de estímulos e elementos que os consumidores percebem através dos sentidos gerando uma determinada atmosfera favorável para atrair tal consumidor e despertar o desejo de compra. Conforme Pine II e Gilmore (1999), o marketing sensorial surge do conceito de marketing experiencial, onde os sentimentos e sensações atrelados à uma marca são utilizados como estratégia para tornar tal marca forte.

Pesquisa de Sarquis *et al* (2015) apontou que os estudos de marketing sensorial no Brasil ainda são reduzidos e se concentram em empresas de maior porte como redes de hotéis, motocicletas e alimentos. Schmitt (2004) rotula o marketing tradicional em abordar o cliente apenas como um ser racional enquanto a o marketing sensorial vai além e busca atingir o lado emocional, proporcionando experiências que agregam valor a marca. Pesquisa de Glavan (2015) evidenciou que PEs no ramo de móveis, utilizam os cinco sentidos como estratégia de marketing sensorial em móveis planejados. Constatou o uso de estratégia visual (decoração, cor

e o ambiente da loja), estratégias táteis como textura dos materiais e olfativas com uso de essência exclusiva nos produtos. Reforça assim que, as PEs se podem utilizar estas estratégias de forma criativa sem necessidade de alto investimento como postulava Carson (1990).

Já no mercado de confecção de vestuários, o estudo de Sausen *et al* (2016) apontou que as PEs de moda tem aderido ao marketing sensorial seguindo tendência já presente nas grandes marcas. Abordando especificamente a confecção infantil, os autores explicam que estas empresas buscam atrair e seduzir clientes, estimulando os cinco sentidos no ponto de vendas, adotando estratégias de marketing sensorial com foco em vitrines e ambientes internos das lojas.

3 Aspectos metodológicos

O objetivo do estudo é analisar o uso de estratégias contemporâneas de marketing na pequena empresa de confecção de vestuário da região da AMREC, no sul do Estado de Santa Catarina. Assim, o estudo classifica-se como exploratório e qualitativo (BEUREN, 2010), já que busca ampliar a compreensão sobre as estratégias de marketing contemporâneas utilizadas. A estratégia de pesquisa é estudo de múltiplos casos (Yin, 2015), adequada quando se busca explorar e investigar, em profundidade, um fenômeno considerado complexo, multifacetado e sem hipóteses previamente estabelecidas.

O objeto de estudo compreende três pequenas empresas de confecção de vestuários da região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) no Estado de Santa Catarina (Brasil) e afiliadas ao Núcleo de Modas Sul Catarinense: **Empresa A**, **Empresa B** e **Empresa C** (nomes omitidos por solicitação das empresas). Essas empresas foram escolhidas pelos pesquisadores em conjunto com a presidente do Núcleo de Moda Sul/SC, considerando os seguintes critérios: empresa com até 99 funcionários (considerada de micro-pequeno porte, segundo classificação do SEBRAE); empresa cujo proprietário é pessoa ativa, com perfil empreendedor e que participam de entidades de classe do setor; empresas consolidadas no mercado (mais de 20 anos existência); empresa que desenvolve ações de marketing, de forma proativa e relativamente estruturada. Assim, o processo de amostragem é por intencionalidade.

A unidade de análise do estudo foi o processo de gestão das estratégias de marketing contemporâneas das empresas investigadas. As fontes de informações (entrevistados) foram: proprietários das empresas, gestores de vendas/marketing, desenvolvimento de produtos e vendedores. Na **Empresa A** foram 2 entrevistados; na **Empresa B** 3 entrevistados; na **Empresa C** 3 entrevistados. Tais sujeitos foram selecionados porque estão envolvidos no processo de definição ou implementação das estratégias de marketing das empresas estudadas (Total: 8 entrevistados). O tamanho amostral foi definido quando constatado que os dados coletados eram suficientes para atender aos objetivos do presente estudo (método saturação teórica).

Os métodos de coleta utilizados foram levantamento documental, entrevista pessoal em profundidade e observação direta. A entrevista em profundidade ocorreu no ambiente das empresas, de forma individualizada (por entrevistado), gravadas e com o apoio de roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro foi elaborado somente com questões abertas e abordando aspectos do processo de gestão de marketing. As perguntas sobre planejamento, estratégias contemporâneas e avaliação do desempenho de marketing foram elaboradas de acordo com os autores (Quadro 1). O roteiro de entrevista passou por processo de validação de face, com três especialistas em marketing e executivos de pequenas empresas de confecções. Já o

levantamento documental compreendeu a obtenção de dados por meio de documentos/materiais disponíveis na Internet (web/site corporativo e redes sociais) e documentos disponibilizados pelas empresas (relatórios, atas de reuniões, anúncios, cartazes, fotografias e material promocional). A observação direta foi não estruturada, mas envolveu o registro de fatos/evidências visuais observados durante visitação pessoal as instalações das empresas estudadas. A coleta de dados ocorreu entre maio e junho/15 e foi apoiada por protocolo de estudo, como proposto por Yin (2015)

A análise dos dados/evidências coletados foi feita pelo método análise do conteúdo, por categorização temática e na abordagem qualitativa, como descrito por Vergara (2010). As dimensões e categorias de dados analisadas foram baseadas nos seguintes autores: Brooksbank *et al* (2008), Gellinck *et al* (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013) para o processo de planejamento; Coviello *et al* (2006), O'Dwyer *et al* (2009), Jones *et al* (2013), Neudé (2014), Glavan *et al* (2015) e Taiminen e Karjaluo (2015) para estratégias de marketing contemporâneas e; Coviello *et al* (2006) e Merriles *et al* (2011) para processo de avaliação de desempenho de marketing. No processo de análise ocorreu, inicialmente, a transcrição dos depoimentos e, depois, a validação pelos entrevistados. Em seguida, ocorreu a leitura, classificação e agrupamento dos dados/evidências coletadas nas categorias temáticas previamente definidas. O software Atlas TI, versão 7, foi utilizado com propósito de melhorar a produtividade e consistência do processo de análise dos dados. No uso desse software ocorreu a importação dos arquivos de transcrição dos depoimentos, a leitura e codificações dos depoimentos por categoria temática e a inclusão de comentários/observações pelos pesquisadores. Em seguida, relatórios foram extraídos por categoria temática, visando apoiar na análise final e descrição dos resultados.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 Apresentação dos casos estudados

A **Empresa A** é pequena confecção de vestuários (28 funcionários), que atua nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e que comercializa produtos por meio de 2 marcas. A Marca 1 foi criada em 1979 e vende artigos de vestuário pelo canal lojas próprias. Enquanto a Marca 2 foi criada em 2000 e vende artigos pelo canal representantes de vendas e revendedores lojistas. Os fundadores são membros do conselho administrativo. A direção geral está a cargo da segunda geração, sendo o filho primogênito o atual diretor geral. A área de desenvolvimento de produtos está a cargo de uma das proprietárias, e conta com dois estilistas. A área de produção é gerenciada pela filha dos proprietários. O público-alvo compreende mulheres de 25 a 45 anos, das classes sociais B e C, que atuam no mercado de trabalho, com vida social ativa e usam artigos da moda casual. Os produtos são vendidos através de lojas de rua, geralmente localizada em regiões centrais ou bairros de classe média-alta (600 lojistas). Vende vestuários femininos feitos em tecidos e linho. O portfólio de produtos contém: camisas, blusas, blazers, regatas, vestidos, saias, batas, *chamisiê*, *cachequer*, *pantacur*, calças, *shorts* e bermudas. Ela desenvolve três coleções de produtos por ano (inverno, verão e alto-verão).

A **Empresa B** é pequena confecção (95 funcionários), atua nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil e vende por meio de quatro marcas. A Marca 1 é focada no público masculino e feminino, usuários de vestuários e acessórios à base de couro. Cerca de

70% dos clientes são homens, classes A, B e C. Já a Marca 2 vende vestuários em tecido e atende ao público masculino, jovens de estilo casual, básico, atualizado e despojado. A marca 3 é direcionada para meninos de 8 a 16 anos. E a Marca 4 vende trajes sociais masculinos para classes B e C, e é dirigida para loja multimarca. Em 2010, ampliou o portfólio de produtos, confeccionando produtos à base de couro e lançando a linha acessórios. Em 2014, instalou o sistema *e-commerce* para comercializar pela Internet. É dirigida pelo proprietário-fundador, um profissional graduado em Administração de Empresas e com pós-graduação em Marketing. A área comercial está a cargo do sobrinho do proprietário. A esposa do proprietário é responsável pelo desenvolvimento de produtos da Marca 1; enquanto o filho primogênito é responsável pela Marca 2. A empresa possui 16 lojas próprias e 11 representantes de vendas.

A **Empresa C** é pequena confecção (52 funcionários), atua nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e vende por meio de duas marcas. A Marca 1 é focada em jovem senhora com idade de 35 a 50 anos, mulheres profissionalmente bem-sucedidas, com vida social ativa e que gostam de usar roupas clássicas. A Marca 2 é focada em mulheres jovens de 20 a 30 anos adeptas ao modelo clássico. A Marca 1 comercializa roupas femininas à base de tecido/linho, com linhas amplas (ex: vestidos, camisas, jaquetas, saias, *blazers*, casacos). A Marca 2 abrange a linha de roupa feminina em linho/tecido: blusas, saias, *jumpsuits*, *playsuits*, vestidos, *blazers*, tops e shorts. Os filhos dos proprietários trabalham na empresa (gestora de marca/planejamento, responsável pelo planejamento/desenvolvimento da Marca 2; o outro é responsável pelas áreas administrativa e produção). O departamento de criação e desenvolvimento de produtos conta com 3 designers. O marketing tem duas *designers* de moda, que cuidam das redes sociais. O gestor comercial é profissional formado em *Business Management* na Universidade de Westminster/Inglaterra. A empresa tem 14 representantes de vendas e 300 lojistas.

4.2 Resultados das estratégias contemporâneas

Os depoimentos e evidências coletadas indicam que as empresas analisadas fazem uso de estratégias de marketing de relacionamento, network marketing, marketing digital e marketing sensorial. Com relação as **Estratégias de Marketing de Relacionamento**, foi identificado que as três pequenas empresas usam de forma evidente estes tipos de estratégias e estão preocupados em manter relação com clientes. Isso conforme o modelo de marketing inovador de O'Dwyer (2009), o qual coloca o foco no cliente como um dos pilares do marketing inovador em PEs. Os dois principais canais de relacionamento são virtuais, com uso intenso de mídias sociais e website, como apontaram Suryawardani e Wiranatha (2017); e através de parceiros lojistas. Em consonância com a teoria de Coviello *et al* (2006), depoimento do proprietário da **Empresa A**, indica que a empresa valoriza o relacionamento ao mencionar que: “o que vai nos diferenciar dos outros é o relacionamento que nós teremos com o nosso cliente”.

Na prática, como apontado por Jacunsen e Anderson (2004), os gestores das empresas analisadas estão focados em se relacionar principalmente com seus varejistas, buscando ajudá-los a conquistar consumidores e adquirir vantagem competitiva. Os documentos e entrevistas mostram que há, por exemplo, investimento constante em *merchandising*. Segundo o proprietário e gestor de marketing da **Empresa A**, isso torna o produto da empresa mais atrativo no ponto de venda. Conforme afirmou o gestor entrevistado: “...maior promotora da empresa é a vendedora do cliente...”, justificando a importância de investir no lojista. Já no website da **Empresa A** consta a seguinte afirmação: “marca que investe forte no relacionamento com o

cliente, pois sabe que o seu sucesso está diretamente ligado ao sucesso de seus lojistas; por isso, sua gestão comercial e de marketing é voltada pensando no seu ponto de venda”.

A Empresa A deseja que suas redes sociais busquem interação de mão dupla com os clientes, e apresenta a publicação de promoção de premiação, incentivando maior engajamento por parte dos clientes. Foi também relatado nos depoimentos do gestor que a empresa está em processo de implantação de um CRM para melhorar o relacionamento com clientes. Esse aspecto confirma a proposição de Brodie et al (2008) e Gomes et al (2010), os quais ressaltam a importância da pequena empresa possuir database marketing. O proprietário deseja implantar a ferramenta o mais rápido possível para melhorar o domínio da informação, como mencionado: “se amanhã ou depois o meu representante for embora, o meu cliente vai ficar, eu terei conhecimento do cliente, relacionamento para continuar a venda em tal cliente”. Esta preocupação vem de encontro do modelo de Moriarty et al (2008), o qual afirma que uma pequena empresa pode fazer a gestão do relacionamento com clientes por meio de sistema eletrônico especializado (CRM). Para manter a satisfação dos clientes, o gestor de marketing mencionou que a empresa possui uma política de troca e resposta imediata quando alguma de suas peças apresenta problemas. Ao detectar o problema, a empresa efetua a troca no momento e concede desconto em compras futuras, sem maiores burocracias.

Já na Empresa B, o relacionamento com o cliente se dá pelos 11 representantes que fazem visitas a cada nova coleção (aos lojistas) e através de 32 vendedores próprios (aos consumidores finais). O relacionamento se dá mais diretamente com seus clientes consumidores que comprem nas lojas próprias (16 lojas). Na observação direta e pesquisa documental foi evidenciado que a empresa possui website, e-commerce e páginas no facebook, através das quais os clientes interagem. Isso difere dos achados de Gilmore et al (2007), que revelaram a falta de interatividade em web/sites de pequenas empresas. No entanto, como mostra depoimento de um dos gestores, ainda falta um planejamento bem definido e sistematizado, como recomendado por Sarquis e Pizzinatto (2013). Reforçando tal fato, a entrevista com uma vendedora revelou que, por iniciativa própria, constantemente se relacionam com os clientes através de redes sociais, principalmente por Whatsapp, com envio de mensagem e fotos de novos produtos e promoções. Há lista de clientes onde regularmente as vendedoras fazem pós-venda, passam informações de novas coleções, perguntam quando o cliente voltará a loja ou porque não tem aparecido. Nos depoimentos é possível visualizar que a vendedora considera sua venda relacional, que existe preocupação com o cliente e querem o mesmo sempre satisfeito. Existe também política de troca sem impor barreiras e burocracias. Para a vendedora, os clientes da Empresa B tem ciência que ao terem qualquer problema nas peças, a assistência e troca será imediata. Esse fato reforça a orientação para cliente que as pequenas empresas possuem no sentido de dar respostas rápidas aos problemas, tal como ilustrou Jones et al (2013).

Já a Empresa C mostrou evidências de que está se aproximando de forma direta de seus clientes finais, através de pesquisa de mercado e mídias sociais. Os depoimentos da gestora de criação destacam que estão visitando os lojistas e conversando com as clientes para saber se conhecem a marca, qual a opinião e ouvir críticas/sugestões. Esta ação ilustra uma capacidade de marketing descrita por Neto et al (2013), os quais afirmam que gestores de pequena empresa devem sair à campo em busca de maior conhecimento dos desejos e necessidades de seus clientes alvos. A empresa mantém ainda relacionamento através de mídias sociais e os lojistas, a partir de seus representantes de vendas, como sugere Pacitto et al (2007). Nas mídias sociais

a Empresa C busca comunicação multilateral com os clientes e incentiva a participarem de promoções. Uma promoção mencionada pela Gestora de Marca/Planejamento sorteava quadros pintados por artistas plásticos da região. As peças de roupas também levavam estampas destas pinturas. A ideia buscou valorizar os artistas e misturar artes plásticas com cores e modelos da marca (marketing sensorial). Tal ideia corrobora com opinião de diversos autores que afirmam que a criatividade é ponto chave para pequenas empresas se relacionarem com seus clientes e superar a carência de recursos. (BOOKSBANK, 2008; MERRILES et al, 2011). Por fim, na opinião desta gestora, o fato de a empresa ser pequena, facilita e desburocratiza o acesso dos clientes e a comunicação com os mesmos.

Sobre o relacionamento que a pequena empresa tem com os demais stakeholders no uso de estratégias de network marketing, os resultados da pesquisa reforçam as afirmações de Gilmore et al. (2001), Jones et al. (2013) e Neudé et al (2014), os quais apontavam que esta estratégia de marketing contemporânea é compatível com a pequena empresa e dependente dos sócios-proprietários. Os resultados encontrados nos depoimentos revelaram a ampla rede de relacionamento mantida pelos donos das empresas em suas redes de contatos pessoais, redes de negócios, redes de clientes, redes de inovação, redes de marketing e vendas. Neste sentido, é notória a presença dessa estratégia no dia-a-dia das 3 organizações pesquisadas. A Empresa A é afiliada ao Núcleo de Modas Sul Catarinense, procurando obter conhecimento sobre concorrentes, desenvolvedores de moda e tendência do mercado. A empresa participa frequentemente de eventos, palestras e feiras, com propósito de construir redes de relacionamentos com intermediários e outros agentes do mercado. Em parte da entrevista, o gestor admite que troca informações com concorrentes: “é claro que temos alguns concorrentes que são nossos amigos, os quais trocamos algumas figurinhas”. Verificou-se também que o proprietário da empresa é uma pessoa influente no setor e que na atualidade exerce o cargo de presidente do SINDIVEST além de ser ex-presidente do Núcleo de Moda Sul.

Já a Empresa B é afiliada ao Núcleo de Moda Sul Catarinense, participa de cursos/treinamentos sobre confecções/moda, utiliza eventualmente consultorias do SEBRAE e é associada da Câmara de Dirigentes Lojistas das cidades onde tem lojas próprias. Os dados coletados indicam também que o proprietário tem ampla rede de contatos, com quem troca dados/informações sobre o setor e notícias do mercado. Enquanto a Empresa C utiliza estratégias de network marketing tanto com lojistas como com associações, consultorias, concorrentes, sindicatos e outras entidades do setor. Como exemplo, através do Núcleo de Modas Sul, a empresa mantém contatos com concorrentes, realiza viagens de negócios, participa de rodadas de negócio e tem acesso a novos potenciais fornecedores. A empresa possui ainda parceria com o SINDIVEST e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, além de parceiros no exterior, que resultaram das várias viagens internacionais realizadas. Também estabeleceu parceria com embaixadoras da marca, blogueiras influentes que divulgam as marcas da empresa junto ao público alvo consumidor.

Por fim, esta pesquisa encontrou semelhanças com os achados de Jones et al (2013), onde os proprietários revelaram a importância das redes de negócios e suas inter-relações com a empresa em atividades de criação e/ou co-criação de valor no ambiente da indústria/setor. Também ficou evidente na fala dos gestores que esta interação de criação de valor é um processo não linear e não sequencial e que acontece de forma não proposital. Assim como descreveu Cronin-Gilmore (2012), este estudo indicia que as pequenas empresas estudadas

sequer enxergam isso como estratégia de marketing. No entanto, depoimento do gestor da Empresa A deixa claro que, se não fosse a existência do núcleo de moda que integra toda esta rede, o setor regional como um todo seria mais fraco. Em parte de sua entrevista é categórico ao afirmar: “o núcleo é um divisor de águas, se não fosse ele, seríamos mais fracos”.

Quanto ao marketing digital, este estudo verificou que as 3 empresas pesquisadas adotam com intensidade e constância estratégias de marketing digital e que há tendência de crescimento no uso destas estratégias, como postulou Teixeira (2004). O uso de websites atualizados, interativos e atrativos contraria suposições de Gilmore et al (2007) e de Taiminen e Karjaluo (2015) os quais apontavam que as PMEs ainda não acompanhavam o desenvolvimento digital e não aproveitavam de forma adequada esta oportunidade. Por outro lado, constatou-se ainda que as empresas buscaram profissionais no mercado para suprir esta carência (Empresas A e C). Quanto ao uso de redes sociais, os resultados ampliam e corroboram as descobertas de Sacramento e Teixeira (2014) que apontaram o uso destas estratégias em pequenas empresas. Assim como recomendou Cintra (2010), analisando as mídias sociais e websites nos casos, verificou-se que as estratégias de marketing on-line usadas estão em consonância com o posicionamento de mercado desejado (por exemplo, uso de modelos compatíveis com a faixa etária dos consumidores alvos).

A Empresa A investe em redes sociais (facebook, instagran e Youtube), e-mail marketing, lookbook virtual, fashionfilm e web/site corporativo responsivo (plataforma compatível com PCs, tablets e celulares) para se comunicar com seus clientes. Verificou-se que o site é atualizado periodicamente e apresenta o lookbook virtual (catálogo eletrônico), fashionfilm (filme de apresentação da coleção), conceito das campanhas de coleção, integração com a fanpage e a história da marca. Há também um espaço de interatividade para clientes e representantes. O catálogo virtual de produtos e o filme da coleção visam gerar conteúdo e atender o interesse dos clientes. Segundo o depoimento do proprietário, quando o representante de vendas chega à loja-cliente, em função da limitação de tempo, alguns lojistas não querem olhar o catálogo físico de produtos (mostruário de peças). Com o catálogo virtual e o filme da coleção, o representante pode apresentar rapidamente o material e o lojista pode analisar especificamente a linha de produtos que lhe interessa. O filme disponível também em tablet ou celular chama a atenção dos clientes e é utilizado como estratégia de diferenciação. As redes sociais servem também como meio de divulgação dos produtos/marca da Empresa A. A fanpage é atualizada semanalmente e apresenta o fashionfilm da coleção e fotos do catálogo virtual de produtos. Há também promoções e dicas de vendas para os lojistas. A empresa está também presente no Instagran, com fotos das coleções e no Youtube com o fashionfilm da coleção. E envia e-mails marketing semanalmente aos clientes, com fotos, dicas, notícias sobre tendências de moda e eventos que a empresa participa.

Já na Empresa B foi evidenciado que a mesma mantém relacionamento com clientes por meio de Whatsapp, Facebook e Instagran (mídias sociais). Semanalmente, as vendedoras de lojas enviam aos clientes mensagens (promoções, ofertas) e divulgam fotos de novos produtos. É comum os produtos serem promovidos por meio das redes sociais. No entanto, evidenciou-se que esta prática não é ainda institucionalizada na empresa, e decorre da iniciativa pessoal de vendedores das lojas próprias e alguns representantes de vendas. Segundo o proprietário, o e-mail marketing é muito raramente utilizado pela empresa.

Para facilitar o acesso de clientes, foi desenvolvido um outro canal digital para a venda, o e-commerce que passou a comercializar os acessórios em couro desenvolvidos pela marca. Com criatividade e inovação, a empresa se utilizou da estratégia de reutilização das sobras de couro na produção. Com ela, a empresa resolveu também um problema de custos (decorrentes das sobras de produção) e lançou uma nova linha de produtos (artigos de acessórios), reduziu a sazonalidade da demanda (muito presente na linha de couro), ampliou o mix de produtos e elevou a sua lucratividade. Tal uso de estratégia criativa em pequena empresa corrobora com resultados de pesquisas de Carson (1990) e Brooksbank et al, (2008).

Com relação a mídias sociais, foi evidenciado nos documentos e entrevistas que a Empresa C se utiliza intensamente dos recursos de Whatsapp, Instagram, Facebook, YouTube e Blogs de moda feminina. A empresa mantém duas funcionárias, especificamente trabalhado na atualização dessas mídias e na interação com os clientes/consumidores. Nesta empresa, também foi evidenciado a inserção do Whatsapp como importante ferramenta para estreitar relacionamento e promover produtos e marcas. Segundo o gestor comercial, o Whatsapp é utilizado para estreitar o relacionamento com clientes lojistas, enviar fotos de peças/produtos e para agilizar a comunicação interna e com os representantes de vendas. Instagram e Facebook são utilizados para divulgar fotos do lookbook virtual das coleções, e para divulgar promoções e postar mensagens de datas comemorativas. O Youtube é basicamente utilizado para divulgar fashionfilm das coleções. E o blog é utilizado para geração de conteúdo e comunicação com o mercado e consumidores. Segundo a gestora de marca/planejamento, a empresa desenvolveu parcerias com importantes blogueiras de moda para divulgar as suas marcas. No facebook de uma das marcas, há parceria com as blogueiras Blog Garotas Modernas e Blogs de Acessórios. A estratégia de comunicação pelas mídias sociais é bem definida, utilizando o Instagram para divulgar fotos e o Facebook para divulgar promoções da marca e dicas de modas.

Foi também observado a forte presença do FashionFilm das coleções, o qual está disponível no site da empresa C e no Youtube. Segundo a gestora de marca/planejamento, assim como também faz a Empresa A, essa estratégia tem agradado os clientes-lojistas, pois possibilita escolher de forma rápida e prática os produtos/peças de interesse. Para ela, os novos clientes lojistas não querem mais dispensar tempo analisando mostruários físico de produtos apresentados pelos representantes de vendas, e o filme possibilita visualizar como os novos produtos/peças se apresentam no corpo da consumidora potencial (pelas modelos utilizadas). A empresa usa também como estratégia apresentar somente modelos com perfil (idade e características) alinhadas com o público-alvo da marca. Além disso, mantém a mesma modelo/personagem durante várias coleções, visando fixar a imagem da consumidora-alvo na mente dos clientes-lojistas e das consumidoras da marca.

Já a Empresa C utiliza estratégias criativas de promoção/comunicação de marketing. Por exemplo, a empresa fez parcerias com pessoas denominadas embaixadoras da moda. Essas embaixadoras são meninas influentes na sociedade e que possuem muitas seguidoras nas redes sociais, principalmente no Instagram. Elas recebem gratuitamente algumas peças de roupas da marca para postar em seus blogs, Twitters, Instagram e Facebook. A experiência piloto teve início recentemente com meninas das Cidades de Criciúma/SC e Florianópolis/SC. Conforme os resultados/repercussão, a empresa pretende espalhar essa ideia para outras cidades onde possui lojistas. As meninas embaixadoras são escolhidas por indicação de lojistas e pelo nível de influência nas redes sociais.

Com relação ao marketing sensorial, os resultados da pesquisa reforçaram os achados dos estudos de Schmitt (2004) e Glavan (2015), pois revelou que as PEs utilizam emoções, experiências e sentimentos para agregar valor ao produto/marca. Mais especificamente no setor de confecção, os resultados aqui apresentados ampliam àqueles obtidos por Sausen (2016), da mesma forma evidenciando que as empresas de moda tem se utilizado de forma consciente desta estratégia, não somente em vitrines e ambientes de lojas, mas com aromas em seus próprios produtos e músicas em seus objetos de comunicação. O uso da música, como apontado no estudo de Krishna (2009) e Garcia (2012), visa tocar os sentimentos dos consumidores e influenciar positivamente em seu comportamento de compra. Por fim, as evidências destacam fatos que mostram evolução em relação aos resultados encontrados no estudo de Glavan (2015), o qual detectou que estratégias de marketing sensorial são utilizados com maior frequência em grandes marcas. Os resultados aqui apresentados mostram que as pequenas empresas têm utilizado esta estratégia para agregar valor nos produtos e marcas.

Os resultados mostram que a Empresa A utiliza estímulos como música, cores, brilhos, imagens e aromas. Segundo o proprietário e o gestor de marketing, no fashionfilm, a música remete a juventude das clientes e apresenta canções alegres e típicas dos anos 80 e 90 (público alvo da empresa que atualmente varia de 30 a 45 anos). A música visa inspirar boas recordações na mente das consumidoras, despertar boas sensações e conectar de forma positiva o cliente à marca. As cores e os brilhos nos catálogos e as modelos fotografadas em belas paisagens são recursos utilizados para humanizar o produto e despertar boas sensações e lembranças. As cores dos ambientes e dos materiais são também compatíveis com as tendências da moda e a proposta da coleção. No caso do aroma, a estratégia da empresa é colocar aroma diferenciado nos produtos para atingir a vendedora da loja, chamar atenção para a marca e estimular a indicação dos produtos pelos vendedores. Assim, por meio de estratégias de marketing sensorial, a empresa busca sensibilizar os clientes para o conceito da coleção de produtos.

Na Empresa B, foi evidenciado em visita as lojas que são utilizados aromas e música nos ambientes, além de balcões de atendimento no centro da loja para que as atendentes tenham uma visão 360°. No entanto, o proprietário admite que a estratégia também não é institucionalizada na empresa nem padronizada nas diferentes lojas existentes, e depende da iniciativa dos vendedores lojistas fazerem a solicitação. Questionado sobre o assunto, o gestor também admitiu em diversos pontos da entrevista que sente falta de alguém especializado em marketing e capaz de melhorar o planejamento e a implementação dessas estratégias de marketing na empresa. Já a empresa C investe em marketing sensorial apostando no aroma como característico da marca e de seus produtos/peças comercializados. A gestora de marca/planejamento admitiu na entrevista que essa estratégia foi influenciada por concorrentes grandes como a Le Lis Blanc e a Zara, e que esta estratégia visa agrega valor aos produtos.

4.3 Resultados de planejamento de marketing

Esta pesquisa buscou coletar dados sobre diagnóstico da situação de marketing, estabelecimento de objetivos e planejamento e definição das estratégias de marketing contemporâneas. Os dados indicam que as três empresas fazem algum planejamento de marketing e suas estratégias são formuladas de maneira deliberada e emergente (MINTZBERG, 1987). As Empresas A e C possuem profissionais especialmente focados em planejar e executar estratégias contemporâneas, principalmente em marketing relacional, sensorial e digital.

Percebeu-se que as estratégias de network de marketing estão diretamente ligadas a orientação do proprietário e são baseadas no feeling e conhecimento pessoal, como defendido por Gilmore et al (2007).

A Empresa A tem plano formal, contendo visão, missão, valores, objetivos e um conjunto de ações a serem realizadas. O plano é elaborado pelo proprietário e pelo assessor de marketing em reuniões envolvendo área de vendas e desenvolvimento de produtos, quando do planejamento de novas coleções e da convenção anual de vendas. Por exemplo, o envio de e-mail marketing e números de postagens é planejado e segue uma rotina periódica (Calendário temporal). Já a empresa B possui um planejamento informal (não documentado), centralizado no proprietário e elaborado a partir de decisões tomadas no dia-a-dia, em resposta às situações do ambiente (MINTZBERG, 1987). Assim, as estratégias contemporâneas carecem de melhor planejamento e um plano de marketing. Algumas dessas estratégias foram iniciativas dos vendedores (ex: promoção da marca por whatsapp). Já a Empresa C dispõe de plano formal, mas pouco abrangente (focado mais em comunicação/vendas) e simplificado. O plano inclui o uso de estratégias de marketing digital e marketing sensorial. Foi elaborado pela gestora de planejamento, junto ao gerente de produção, a partir de dados internos e informações coletadas na convenção de vendas. As três empresas utilizaram consultorias do SEBRAE/SC para apoiá-las no planejamento e desenvolvimento de estratégias. Assim, diferentemente dos achados de Da Silva et al (2007), duas das empresas pesquisadas têm planejamento formal e parecem tomar, de forma deliberada, algumas decisões sobre estratégias de marketing contemporâneas.

Em relação ao diagnóstico de marketing e análise da situação externa, os dados indicam que as três PEs utilizam determinadas informações externas na tomada de decisão, como preconizam Gellinck et al (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013). Em geral, as informações coletadas são utilizadas para apoiar na definição das estratégias. Neste aspecto, o network de marketing auxilia na coleta de dados. As três empresas se utilizam de redes de relacionamentos em feiras de moda, reuniões do núcleo de modas, palestras e eventos promovidos por seus parceiros (FIESC e SEBRAE). As empresas obtêm ainda informações por benchmarking em web/sites de moda, programas de TV e novelas. Contudo, as evidências indicam que as principais fontes de informações são por suas redes internas (equipe de vendas) e que as informações são coletadas, basicamente, de maneira informal, pouco estruturada e nem sempre registradas. De modo semelhante, evidenciaram-se várias situações de decisões de marketing tomadas de maneira intuitiva, reativa e focadas no curto prazo, como apontado por Gomes et al (2010). Não se encontraram evidências de uso de software especializado para o tratamento e a análise de dados; há dados armazenados na cabeça de proprietários e gestores da empresa.

Os dados mostram ainda que as três empresas possuem objetivos e metas de marketing estabelecidos no âmbito geral de vendas, mas não especificamente para as estratégias contemporâneas. Nas empresas A e C, há evidências de programação de posts e envio de e-mail marketing. Na análise das redes sociais, foi encontrado um objetivo claro de fortalecer suas marcas junto ao seu público consumidor. Já a Empresa B possui apenas objetivos e metas de venda em seu canal e-commerce. Os objetivos e metas relacionados a rede de relacionamento, como satisfação de clientes por exemplo, não foram encontrados em nenhuma das empresas. Metas de investimento em comunicação variam de 2 a 4% nas empresas.

4.2.3 Resultados de avaliação do desempenho de marketing

Por fim, o presente estudo se propôs a verificar a avaliação do desempenho das estratégias contemporâneas na pequena empresa. A pesquisa de campo buscou coletar dados e evidências relacionados à sistemática de avaliação do desempenho, e as métricas de desempenho utilizadas. Conforme Jocusen (2004) e Gellinck, Banterle e Kuhne (2012), as pequenas empresas de confecção de vestuários necessitam avaliar o desempenho de suas estratégias contemporâneas de marketing.

Na Empresa A, a avaliação do desempenho é relativamente estruturada, utilizando planilhas de Excel, com periodicidade definida, gráficos de desempenho e análise comparativa do desempenho frente ao histórico e as metas de vendas estabelecidas (por vendedor, linha de produto, tipo de produto, região geográfica e cliente). A avaliação é realizada pelo proprietário e pelo assessor de marketing em reuniões quinzenais, ao final de cada coleção e na convenção de vendas. Já na empresa B a avaliação é simplificada, e está restrita ao desempenho de produtos e vendedores e representantes. O processo contempla a avaliação comparativa do desempenho em relação à meta de vendas estabelecida, com periodicidade mensal e anual, em reuniões de trabalho ou conversa informal entre proprietário, gestora de desenvolvimento de produtos, estilistas, vendedores (lojas próprias) e representantes de vendas, apoiada em dados gerais da empresa (ou seja, não detalhada por produto, vendedor ou cliente/revendedor). Na empresa C, essa avaliação envolve a análise comparativa do desempenho obtido em relação ao histórico de desempenho e à meta de vendas estabelecida. A direção-geral se reúne mensalmente com a gestora de marketing, o gestor de produção e o gestor comercial/vendas, e todos analisam o desempenho a partir de dados extraídos do sistema ERP da empresa. Esses dados são exportados para planilhas em Excel e, posteriormente, apresentados na forma de gráficos e tabelas. Nenhuma das empresas pesquisadas dispõe de software especializado em análise de dados (ex: ferramentas de BI/Business Intelligence), que possa facilitar o processo de extração, análise, apresentação e projeção de informações sobre o desempenho da empresa.

No tocante às métricas de desempenho, os dados indicam que não se faz uso de métricas relacionadas à satisfação de cliente, reclamações de clientes e lealdade de clientes. Apenas a empresa A apresentou dados de que acompanha a taxa de recompra e clientes inativos. Também não foram encontrados métricas para medir o retorno e engajamento das campanhas de marketing digital e e-mail marketing. No tocante as redes de relacionamento, há falhas no armazenamento das informações coletadas e nas análises de desempenho. No caso das estratégias de marketing sensorial, não foi encontrado nenhuma métrica que avalie o desempenho. Tal resultado corrobora as proposições de Sarquis e Pizzinatto (2013), Coviello et al (2006) sobre esta temática.

5. Conclusões

O presente estudo buscou analisar o uso de estratégias de marketing contemporâneas pela pequena empresa de confecção de vestuário da região da AMREC. Resultados apontaram que as empresas pesquisadas utilizam, de forma consciente e rotineira, estratégias de relacionamento com cliente, network de marketing e marketing digital, principalmente via sites interativos, e-commerce e mídias sociais (Facebook, instagran, Youtube e Whatsapp), além de estratégias de marketing sensorial (música, cheiro, ambiente) para agregar valor aos produtos.

Com relação ao planejamento de marketing, percebeu-se que as empresas o fazem de maneira deliberada, mas embasados no feeling dos dirigentes e gestores de marketing. Há planejamento formal, mas em relação aos objetivos e metas de vendas, não para as estratégias de marketing contemporâneas utilizadas. Com relação a avaliação de desempenho, não foi encontrado evidências de que as empresas tenham sistemática e façam acompanhamento criterioso do desempenho das estratégias contemporâneas. A avaliação é feita apenas no âmbito geral de vendas e lucratividade.

Como limitações do estudo, destaca-se o pequeno número de casos analisados, empresas de um único setor e região, fazendo com que os resultados não possam ser generalizados. Como sugestão para futuros estudos, propõe-se ampliar a pesquisa para outras regiões e setores da economia, e a necessidade de desenvolver modelo de avaliação do desempenho das estratégias contemporâneas de marketing.

6 Referencial Teórico

BROOKSBANK, R.; GARLAND R.; TAYLOR D. Strategic marketing practices: Their contribution to the competitive success of medium-sized manufacturing firms in New Zealand. **Small Enterprise Research**, 16 (2), 8-20, 2008.

CARSON, D. Some exploratory models for assessing small firms: marketing performance: a qualitative approach. **European Journal of Marketing**, 24 (11), 8-51, 1990.

CINTRA, F. Marketing digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.

COVIELLO, N.; WINKLHOFFER, H; HAMILTON, K. Marketing practices and performance of small service firms: an examination in the tourism. **Journal of Service Research**. 37-58. 2006.

CRONIN-GILMORE, J. Exploring marketing strategies in small businesses. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, 6(1) 2012.

DA SILVA, G.; BORGES, R.; MORAES, J. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administra-ção**, 4, 1-21, 2007.

ENSSLIN, L; SARQUIS, A.; CITTADIN, J; CHAVES, L. evidencição do estado da arte sobre marketing para pequenas empresas: levantamento e análise da produção internacional no período 2003–2013. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 9 (3), 2 - 21, 2015.

GELLINCK, X.; BANTERLE, A.; KUHNE, B. Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. **British Food Journal**, 114 (4), 481-499, 2012.

GOMES, L.; MOSHKOVICH, H.; TORRES, A. Marketing decisions in small businesses: how verbal decision analysis can help. **Int. J. Management and Decision Making**, 11 (1), 2010.

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 4(2):113-126, 2007.

JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 659-674, 2004.

JONES, R.; SUORANTA, M.; ROWLEY, J. Strategic network marketing in technology SMEs. **Journal of Marketing Management**, 29 (5–6), 671–697, 2013.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, 65(5), 66-75, 1987.

- MORIARTY, J.; JONES, R.; ROWLEY, J.; KUPIEC-TEAHAN, R. Marketing in small hotels: a qualitative study. **Marketing Intelligence & Planning**, 26 (3), 293-315, 2008.
- NETO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P.; DE SOUZA, C.; RODRIGUES, W. As conexões entre Orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**, 14 (3), 2013.
- O'DWYER, M.; GILMORE A.; CARSON D. Innovative marketing in SMEs. **European Journal of Marketing**, 43 (1), 46-61, 2009.
- REID, M. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 374-384, 2008.
- SACRAMENTO, P.; TEIXEIRA, R. Adoção de Inovações em Empresas de Pequeno e Médio Porte: Estudo de Casos Múltiplos em Negócios Hoteleiros na Cidade de Aracaju. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 10, n. 19, p. 1-30, 2014.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, 18 (2), 81-100, 2013.
- SARQUIS, A.; CITTADIN, J.; DE MORAIS, A.; PORTELA, R.; SANTOS, E. O estado da arte do tema marketing para pequenas empresas: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, 3 (3), 2016.
- SARQUIS, A.; GLAVAM, A.; CASAGRANDE, J.; MOURA, A.; KICH, M. Marketing sensorial na comunicação de marca: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. v.2, p. 1-21, 2015
- SAUSEN, J.; BUSLLER, N.; FROEMMING, L.; BAGGIO, D. **Marketing sensorial no varejo de moda infantil**. Ensaio teórico. XXIV Seminário de Iniciação Científica. Salão do conhecimento. Unijuí, 2016.
- SCHMITT, B. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre. Bookman, 2004.
- SURYAWARDANI, I., & WIRANATHA, A. (2017). Digital Marketing in Promoting Events and Festivities. A case of Sanur Village Festival. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 2(1), 9.
- TAIMINEN, H., & KARJALUOTO, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Editora, 2015.