

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

AUTORES

Thatiane Waleska Coelho Bertoli POMPEU

Discente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

Marcia Roberta de CARVALHO

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

RESUMO

Pequenas e Médias Empresas são a espinha dorsal de todas as grandes economias e os estudos empíricos provam que as pequenas empresas são mais eficientes e inovadoras em suas estratégias de operação, desenvolvimento de produtos e marketing. O objetivo desta pesquisa mostrar a importância das práticas de marketing (estratégias) nas Pequenas e Médias Empresas. Este artigo analisa questões relativas à prática de marketing nas PME's, reconhece fraquezas inerentes ao marketing, analisa a prática de marketing no contexto das características de pequenas e médias empresas e considera os papéis do proprietário / gerentes na prática de marketing. Este trabalho traz uma revisão de literatura, utilizando artigos, livros, periódicos e sites da Internet pertinente ao assunto. Conclui-se que muitas PME's ainda desconhecem a relevância do marketing e a importância de suas ferramentas para o crescimento dentro do mercado assim como sua sobrevivência.

PALAVRAS-CHAVE

Pequenas e Médias Empresas, Estratégias de Marketing, Planos de Marketing.

1. INTRODUÇÃO

O mercado atual é altamente competitivo, com velocidade e mudança como características gerais. Os clientes de hoje esperam mais recursos e novas atualizações de produtos existentes regularmente. Além disso, o surgimento de novas tecnologias afeta muito a maneira de fazer negócios e gera novas possibilidades de mercado. As empresas que aspiram a enfrentar os desafios dos mercados em rápida mutação de hoje e a aumentar a concorrência global exigem que as decisões gerenciais sejam fundamentadas em estratégias bem concebidas.

As empresas precisam ter a capacidade de mudar e atualizar constantemente a maneira como operam seus negócios. Isso torna crucial a orientação do mercado ao realizar o lançamento de um produto, já que o conhecimento do mercado distingue os vencedores dos perdedores. Uma abordagem orientada é importante para obter o conhecimento necessário para colocar o produto no mercado. Estratégias e planos claramente definidos são vitais para que a empresa atinja seus objetivos e, ao mesmo tempo, otimize o uso de seus recursos limitados.

O conhecimento do mercado é extremamente importante, especialmente para as pequenas e médias empresas, já que isso ajuda a identificar outros atores que já estão no mercado e que constituem uma ameaça para a sua existência. O conhecimento do mercado também ajuda as pequenas empresas a desenvolver uma vantagem competitiva por meio do aumento do conhecimento e demanda do cliente e, assim, assumindo uma posição forte no mercado.

Pesquisas mostram que as PME's em busca de objetivos organizacionais não adotam o conceito de *marketing* na mesma medida que empresas maiores, e que a prática de *marketing* nas PME's é específica e variável em termos de níveis de sofisticação e eficácia. O *Marketing* para PME baseia-se em características inerentes às PME, tais como tamanho, restrições de recursos, influência moderada do empreendedor fundador, forte foco de vendas, forte consciência de alguns aspectos do *marketing* formal e redes pessoais de contato.

O objetivo geral desta pesquisa é enfatizar a importância do marketing e suas ferramentas e indicar os mais relevantes aspectos estratégicos para as pequenas e médias empresas. Para alcançar o objetivo, esta pesquisa traz uma revisão bibliográfica acerca das ferramentas do marketing, para assim, sustentar o estudo presente. Este trabalho justifica-se por não haver na literatura existente o tema em estudo.

As estratégias de marketing não são um processo de tempo, mas uma ação variada e única que é proeminentemente necessária para revisar ano a ano para atingir objetivos predeterminados. Se o volume de negócios é enorme ou marginal, as estratégias de marketing são aplicáveis e aconselháveis no caso de pequenas, médias e grandes empresas.

As estratégias de marketing são bastante comparáveis e mensuráveis por natureza, afetadas pelas flutuações do mercado e pelas tendências do ciclo de negócios. A mudança fundamental que envolve a transição para um novo tipo de economia não é apenas uma preocupação do mundo científico.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Pequenas e Médias Empresas

O termo Pequenas e Médias Empresas (PME's) abrange uma ampla gama de definições e medidas, variando de país para país. Alguns dos critérios comumente utilizados são o número de funcionários, o total de

ativos líquidos, as vendas e o nível de investimento. No entanto, a base de definição mais comum usada é o emprego. Atualmente, o Departamento de PMEs do Banco Mundial trabalha com as seguintes definições: Pequenas Empresas são definidas para ter até 50 funcionários, com ativos totais e vendas totais de até US \$ 3 milhões, enquanto a Empresa Média é aquela que tem até 300 funcionários, com total ativos e vendas totais de até US \$ 15 milhões por ano (OIT, 2012).

As pequenas e médias empresas (PMEs) são frequentemente vistas como vitais para o crescimento e a inovação da economia dinâmica, pois ajudam a diversificar as economias e, ao mesmo tempo, criam empregos. Como o setor de PMEs desempenha um papel importante nas economias nacionais, esses benefícios para as PMEs individualmente se traduzem coletivamente em resultados produtivos na forma de geração de empregos, geração de receita e competitividade geral do país.

2.2 Estratégia de Marketing

Estratégias de *marketing* em PMEs são geralmente aquelas estratégias e opções de processos operacionais escolhidas pelo proprietário ou operador da empresa para garantir o desempenho superior e a competitividade de seus negócios. No nível das unidades de negócios, elas incluem a seleção de estratégias que posicionam competitivamente os negócios em seu ambiente (PORTER, 1985).

Desde a década de 1960 até hoje, as pequenas e médias empresas (PMEs) receberam o devido reconhecimento, especialmente nas nações desenvolvidas, por desempenharem papéis muito importantes na promoção do crescimento econômico acelerado, desenvolvimento e estabilidade em várias economias. Eles constituem a maior proporção de empresas em todo o mundo e desempenham um papel enorme na geração de empregos, fornecimento de bens e serviços, criando um melhor padrão de vida e contribuindo imensamente para os produtos internos brutos (PIBs) de muitos países. Definições e classificações de PMEs podem variar dependendo do nível de desenvolvimento de uma economia.

A pesquisa sobre pequenas empresas e suas atividades de *marketing* tem sido amplamente limitada a explicações de certos tipos de comportamento observados em pequenas empresas (HANNON; ATHERTON, 1998; SMITH; WHITTAKER, 1998; HUANG; BROWN, 1999) ou na busca de fatores que estão faltando ou apresentar barreiras nas empresas menores, explicando sua incapacidade aparente de aplicar ou usar ideias e conceitos de *marketing* que foram frequentemente desenvolvidos para empresas maiores (BARBER et al., 1989; O'BRIEN, 1998; FREEL, 2000).

Como o setor de PMEs desempenha um papel importante nas economias nacionais, esses benefícios para as PMEs individualmente se traduzem coletivamente em resultados produtivos na forma de geração de empregos, geração de receita e competitividade geral do país.

Embora em um nível funcional, eles incluem escolhas dos gerentes de *marketing*, estratégias de recursos operacionais e humanos e processos de negócios que facilitam a realização dos objetivos estratégicos da organização. Para os pequenos negócios, Storey e Greene (2010) concluíram que seis fatores impactam significativamente o desempenho do negócio: estrutura legal, tamanho do negócio, idade, setor e mercados da indústria, localização e propriedade. Selecionar estratégias para o sucesso é uma das decisões mais importantes para as pequenas empresas (MORRIS, KURATKO e COVIN, 2010).

A penetração no mercado é um esforço para aumentar as vendas da empresa sem sair de uma estratégia original de mercado de produto (PORTER, 1985). A empresa procura melhorar o desempenho dos negócios

aumentando o volume de vendas para os clientes atuais ou encontrando novos clientes para os produtos presentes.

A estratégia de penetração no mercado é a menos arriscada, pois utiliza e aproveita os recursos e capacidades existentes da empresa. Se o mercado está crescendo, uma empresa que mantém participação de mercado pode experimentar crescimento. É importante ressaltar que a penetração no mercado tem seus limites, devido à saturação do mercado. Se o mercado saturar, as empresas devem usar outra estratégia para continuar seu crescimento.

2.3 Estratégias de Marketing no Crescimento da Organização Empresarial

A análise normalmente começa com a dimensão do produto, pois o produto de serviço é o coração da estratégia de *marketing* de uma empresa. Mesmo que todas as outras dimensões do *mix* de *marketing* fossem projetadas e executadas de maneira excelente, uma empresa não poderia ter sucesso com um produto principal pouco desenvolvido (LOVELOCK, WIRTZ e CHEW, 2008). Por exemplo, o serviço principal que os clientes compram quando reservam um voo é simplesmente passar do ponto A para o B. O produto da companhia aérea também consiste em aspectos como segurança, confiabilidade em termos de partida e chegada pontual, serviços prestados antes do voo e que são mais experientes. o aeroporto, serviços de bordo incluindo alimentos e bebidas.

O preço é o elemento mais flexível do mix de marketing e também o mais problemático (KOTLER et al. 2006).

Wensveen (2007) afirma que a desregulamentação do preço de mercado é o principal elemento competitivo para qualquer companhia aérea. O preço basicamente reflete os custos que surgem para a entrega de um determinado serviço. Os profissionais de marketing, em geral, escolhem entre várias estratégias de precificação que seguem uma estratégia baseada em custo ou baseada em valor.

Seguindo uma abordagem baseada em custos, o preço é determinado pela investigação dos custos que ocorrem para a empresa, uma estratégia baseada em valor não está apenas preocupada com os custos de produção, mas leva em consideração o valor percebido que os clientes têm de um produto ou serviço para tomar decisões sobre preços. A terceira dimensão do *mix* de *marketing* compreende o processo de disponibilizar o serviço aos clientes (KOTTLER et al., 2006).

Um dos principais objetivos das atividades promocionais é persuadir clientes em potencial a escolher o produto da própria empresa e não produtos de concorrentes (WENSVEEN, 2007). Pode-se notar que, como o impacto dos clientes como coproduzido é vital, as atividades promocionais também devem fornecer educação aos clientes. Essa educação pode garantir uma operação aprimorada e tranquila, pois os clientes provavelmente conhecerão e seguirão os procedimentos que promovem um processo de serviço tranquilo.

Uma estratégia de liderança de custos é aquela em que uma empresa se esforça para ter os menores custos do setor e oferecer seus produtos ou serviços em um amplo mercado a preços mais baixos (DAVID, 2001). As características da liderança de custo incluem diferenciação de baixo nível, objetivo para o cliente médio, uso do conhecimento adquirido da produção passada para reduzir os custos de produção e a adição de novas características do produto somente após o mercado demandá-lo.

No *marketing*, o processo é o que os clientes experimentam em relação aos produtos e serviços da organização. Os problemas de processo que são mais irritantes para um cliente são os elementos do processo que colocam a conveniência do fornecedor à frente do cliente. Portanto, as organizações devem projetar seus processos para maximizar o aproveitamento do cliente. De fato, o processo de prestar um serviço e o

comportamento daqueles que entregam são cruciais para a satisfação do cliente. Questões como tempos de espera, as informações fornecidas aos clientes e a utilidade dos funcionários são vitais para manter os clientes satisfeitos.

O papel central do *marketing* pode ser expresso como a gestão da demanda do consumidor e a tradução dessa demanda em vendas e lucros. A análise da produtividade de *marketing* é uma ferramenta importante na avaliação do desempenho deste departamento na execução dessa função. Ele mede a eficiência com que os insumos de *marketing* são usados para gerar níveis-alvo de produtos.

3. PRÁTICAS DE MARKETING INOVADORAS PARA PMEs

Os métodos inovadores de *marketing* de hoje devem incorporar o modelo abaixo citado de estratégia de negócios integrada. Estes métodos, uma vez implementados, podem permitir às PMEs competir e sustentar no ambiente global competitivo. O avanço da tecnologia não deixou nenhuma opção para as PMEs, mas se adaptar a essas práticas inovadoras para uma tomada de decisão rápida e precisa. A implementação das poucas práticas inovadoras mencionadas abaixo pode ajudar as PMEs a acelerar o processo de tomada de decisões e a se aproximarem do cliente.

Os clientes não conseguem lidar com o fluxo de informações e percebem que os diferentes produtos e serviços são substituíveis em termos de qualidade e desempenho. Nessa situação, torna-se uma tarefa hercúlea para as PME chamar a atenção do cliente e deter o mercado-alvo e a quota de mercado.

Nessa situação, as PMEs devem ter uma estratégia de negócios integrada que combine negócios e visões de mercado, posicionamento da marca, processos e gerenciamento e *marketing* operacional como representado na figura abaixo.

Figura 1 - Modelo de estratégia de negócios



Fonte: Instituto de Pesquisa Empresarial Interdisciplinar, 2012

Informações sobre negócios e mercado: "É preciso conhecer a regra do jogo para jogá-lo". É importante que as PMEs compreendam bem o mercado em termos de preço, localização, posicionamento, concorrentes e comportamento do mercado para sobreviver e inovar.

Posicionamento de marca: É muito importante para uma organização entender onde eles estão na mente do cliente. Todo o exercício só seria bem-sucedido se as estratégias 4P fossem corretamente executadas, deixando uma marca na mente do cliente.

Marketing Operacional: As principais preocupações das PME devem ser as operações e a gestão da cadeia de suprimentos (SCM). Os bens não duráveis enfrentam mais esta questão. Assim, a fim de comercializar melhor e de forma diferente, a empresa tem que ser forte nos aspectos operacionais. A sustentabilidade das PMEs depende da solução para esse fator.

Processos e Gestão: Várias PMEs não possuem as habilidades de tecnologia e gerenciamento. O treinamento forte, a compreensão do negócio, o conhecimento dos processos e o tratamento das pessoas e relacionamentos devem ser os componentes da estratégia de negócios bem-sucedida que levará à sustentabilidade das PMEs. (IPEI, 2012).

A avaliação do sucesso da empresa só é possível quando todas essas estratégias são aplicadas de maneira inovadora. Essas estratégias precisam ser agrupadas como uma estratégia integrada para sobreviver, competir e vencer o jogo, enquanto a gradação e o progresso contínuos são essenciais.

3.1 Internet como ferramenta promocional

É um aspecto inevitável entender a importância e os benefícios da Internet na atual era competitiva. Malosi (1999) insinuou que a internet está crescendo mais rapidamente do que todas as outras tecnologias de comunicação que a precederam. Esta ferramenta promocional é eficiente, rentável e seu alcance é despretensioso e esmagador. É de suma importância que toda organização tenha seu próprio site e precise operá-lo e atualizá-lo regularmente. Apenas ter o *site* não é suficiente; ele precisa ser visualizador amigável, bem informativo, auto explicativo com as informações mais recentes disponíveis e deve ser interativo na natureza. Novos paradigmas internacionais de *marketing* podem ter que ser desenvolvidos para explicar o processo de internacionalização na era eletrônica (HAMILL e GREGORY, 1997).

Devido à competitividade global, ter uma forte presença na Internet é uma obrigação para as PMEs. Apesar de algumas tentativas de uso da Internet por parte das PMEs, há falta de evidência empírica sistemática sobre a extensão de seu uso e o papel dos fatores específicos da firma e indústria que afetam a adoção da Internet por PMEs em economias de mercado emergentes (KULA e TATOTGLU, 2003).

3.2 Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)

O negócio não pode sobreviver sem entender a importância do CRM. Ele pode ser o fator mais interessante que as PMEs podem considerar hoje em dia. A maneira mais fácil para as PMEs desempenharem um papel maior no espaço internacional é adotando a vantagem estratégica de adotar gerenciamento de cadeia de suprimentos (CRM) orientado por tecnologia da informação e gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM). Em 80% das PMEs estão usando a gestão da cadeia de abastecimento, ou, *Supply Chain Management* (SCM); já que muitos deles não implementaram o CRM (MESHRAM e CHAVAN, 2011). É preciso que a inovação nas perspectivas do CRM também seja destacada nas PMEs.

3.3 Publicidade Digital

O objetivo geral da agenda digital é proporcionar benefícios económicos e sociais sustentáveis ao mercado único digital baseado em aplicações Internet e interoperáveis rápidas e ultra-rápidas (EUROPEAN COMMISSION 2010a). Táticas de *marketing* digital, ferramentas de automação de *marketing* e as melhores práticas mais recentes podem resultar em uma tremenda oportunidade de crescimento de receita para PMEs.

O mundo do *marketing* digital ajuda os empreendedores de pequenas e médias empresas a espalhar as asas e experimentar a presença global do negócio através de *sites*, *blogs*, redes sociais, *eNewsletter*, *eMailMarketing*, eCRM. Existem lacunas nos níveis de conscientização e confiança entre o setor de PMEs que se engaja inativamente na publicidade digital (ACCA, 2011). A publicidade digital pode ser usada de forma inovadora por meio da incorporação de soluções digitais avançadas nas áreas de computação em nuvem, fatura eletrônica, empréstimo social e comércio eletrônico.

3.4 TIC como ferramenta

O potencial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para gerar ganhos de eficiência é amplamente aceito. Embora as grandes empresas frequentemente estejam na vanguarda no reconhecimento e investimento nos avanços da TI, as pequenas empresas podem ser mais lentas para recuperar o atraso e apreciar os benefícios que elas podem oferecer (GIANNAKOURIS e SMIHILY, 2010).

A adoção e o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) é amplamente vista como crítica para a competitividade das PMEs no mercado global emergente. As TIC apropriadas podem ajudar as PMEs a cortar custos melhorando seus processos internos, melhorando seu produto por meio de comunicação mais rápida com seus clientes e promovendo e distribuindo melhor seus produtos por meio da presença on-line. As TIC estão desempenhando um papel crucial nas PMEs, tanto nas cadeias de valor internas quanto nas externas, e reformulando seus modelos de negócios para fortalecer o desempenho competitivo. A utilização efetiva de um sistema de apoio à informação e à decisão proporcionará às PMEs um ambiente de negócios adisciplinado.

3.5 Concentre-se em novas ideias

As PMEs não precisam depender exclusivamente de uma pequena equipe ou apenas da equipe de *marketing* para produzir frutas frescas. Cabe às empresas aproveitar o escopo disponível para idéias e produtos novos. A construção da reputação das PMEs tem a coragem de assumir responsabilidades e seu desempenho. O gerente das empresas precisa fazer a inovação como responsabilidade de todos com sessões de reflexão, retiros de empresas ou dando reconhecimento especial a indivíduos com as sugestões mais inteligentes. A abertura a ideias pode dar a uma organização uma nova perspectiva no todo e a ser inovadora.

4. CONCLUSÃO

Diante desta pesquisa, buscou-se apresentar os conceitos de marketing aplicado às PME's e de acordo com alguns artigos acadêmicos bem como alguns autores, conceituar e enfatizar a importância do marketing e suas ferramentas aplicadas para fazer a diferença dentro do mercado objetivando o alcance de clientes e sua fidelização.

A necessidade de enriquecer o conhecimento e permitir que os gerentes possuam a informação certa no momento certo, o que ajuda na criação de uma estratégia de unidade de negócios ou estratégia corporativa em geral exige ação devotada de mudanças no modo de pensar gerencial e, portanto, fazendo negócios. As partes essenciais do processo de gerenciamento de *marketing* são *insights* completos, estratégias de *marketing* criativas e planos que podem orientar as atividades de *marketing*. A necessidade de formulação de estratégias é motivada pela necessidade de definir a direção da estratégia, para permitir que a empresa manobre o ambiente de negócios turbulento.

A estratégia competitiva deve ser uma estratégia de diferenciação dos produtos, com preços superiores aos dos concorrentes que são atacados, mas inferiores aos dos líderes no mercado. O produto deve ser colocado no mercado através de distribuição intensiva e apoiado por comunicações integradas de *marketing*, consistindo em propaganda econômica, promoção de vendas, relações públicas e publicidade. No final, um sistema de controle deve ser implementado para garantir a execução adequada das atividades de *marketing*.

Embora vários modelos de sucesso da SME sustentável estejam evoluindo, pode ser que as redes de PMEs se tornem essenciais para abordar os problemas sistêmicos subjacentes à ecologia industrial, à resiliência corporativa e à sustentabilidade global da cadeia de suprimentos. As PMEs representam a maioria de todas as empresas, e as tecnologias de comunicação em rápida evolução permitem várias rotas de formação de redes.

A estratégia de negócios integrada nas práticas de marketing inovadoras deve envolver o componente de sustentabilidade para superar os obstáculos enfrentados pelas PMEs em sua frente de negócios.

Uma estratégia de *marketing* deve estar centrada no conceito chave de que a satisfação do cliente é o principal objetivo. É o mais eficaz quando é um componente integral da estratégia geral da empresa, definindo como a organização conseguirá envolver clientes, prospectos e concorrentes com sucesso na arena do mercado. O estudo constatou que as PMEs adotam diferentes estratégias de *marketing* e estas dependem sempre dos objetivos da organização a serem alcançados. Assim, as PMEs que se mantêm ocupadas com o desenvolvimento de estratégias de *marketing* precisam entender que precisam melhorar seu fluxo de trabalho interno e o conhecimento de sua equipe para obter sucesso.

É uma tarefa muito complexa e difícil para as PMEs compreenderem o comportamento de compra dos consumidores. Só assim, as empresas terão uma perspectiva que as ajudará a desenvolver produtos e programas de *marketing* que satisfarão melhor as necessidades e desejos dos clientes. As PMEs nunca devem esquecer que os destinatários de suas ações e a decisão final é do cliente.

Conclui-se, diante do exposto, a confirmação de que o marketing é uma ferramenta essencial e que pode fazer a diferença dentro do mercado diante à grande concorrência existente. Pode-se afirmar que clientes fidelizados são sinônimos de sucesso. O marketing e suas ferramentas estão à disposição nos mais variados tipos de negócios agindo como um forte parceiro. Porém, está nas mãos dos proprietários e seu corpo administrativo, bem como os gerentes e colaboradores, investir, atualizar e criar estratégias necessárias para a diferenciação dentro do mercado.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCA . **Uma agenda digital para as PME europeias**. Relatório de pesquisa: Q4 De 2011.

BARBER, J., METCALFE, J. e PORTEOUS, M. **Barreiras ao crescimento: o estudo ACARD**, em Barber, J. e Metcalfe, J. (Eds), Barreiras ao Crescimento em Pequenas Empresas, Routledge Publishers, Londres, 1989.

EUROPEAN COMMISSION. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: **Uma Agenda Digital para a Europa**, 2010a.

DAVID, F. **Conceitos de Gestão Estratégica e Casos**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2003.

FREEL, M.S. **Barriers to product innovation in small manufacturing firms**, International Small Business Journal, Vol. 18 No. 2, pp. 60-80, 2000.

GIANNAKOURIS, K. e SMIHILY, M. **Utilização das TIC nas empresas em 2010**. Disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-10-049/EN/KS-QA-10-049-PT.PDF, Acesso em: 6 jul 2019.

HAMILL, J. e GREGORY, K. **Marketing na Internet na internacionalização das PME do Reino Unido**, Journal of Marketing Management, 13, 9-28, 1997.

HANNON, P.D. e ATHERTON, A. **O pequeno sucesso da empresa e a arte da orientação: o valor dos planos, o planeamento e a consciência estratégica na pequena empresa competitiva**, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 5 No. 2, pp. 102-19, 1998.

HUANG, X. e BROWN, A. **Uma análise e classificação de problemas em pequenas empresas**, International Small Business Journal, vol. 18 n.º 1, pp. 73-85, 1999.

IPEI. Instituto de Pesquisa Empresarial Interdisciplinar. **Estratégias De Marketing Inovadoras Para As Micro, Pequenas E Médias Empresas**. Revista Interdisciplinar de Negócios de Pesquisa Contemporânea, 2012. Índia: Bangalore. - 2ª Ed. Vol.4. Disponível em: <http://www.ijcrb.webs.com>. Acesso em: 25 jun 2019.

KULA, V. e TATOTGLU E. **Um estudo exploratório sobre a adoção da Internet por PMEs em uma economia de mercados emergentes**. European Business Review, 15, 5, 324-333, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing: A bíblia do Marketing** – São Paulo: Pearson – 12 edição, 2006.

LOVELOCK, C.H.; WIRTZ, J., CHEW, P. **Essentials of Services Marketing**. Prentice Hall, 2 Ed. 2008.

MOLOSI, K. **Fazendo a Internet funcionar para a África**, Computer in Africa, out / nov 1999, 37-38, 1999.

MESHRAM, K e CHAVAN SR. **O papel do CRM no crescimento das PMEs indianas: Questões e desafios**, Hi-Tech Research Analysis Journal, Volume 1, Edição 2, 2011.

MORRIS, M., KURATKO, D. e COVIN, J. **Empreendedorismo corporativo e inovação**. Cengage Learning: South Western, 2010.

OIT. **Indicadores de trabalho decente: conceitos e definições, manual da OIT** - primeira edição, Departamento de Estatística, Genebra, 2012.

O'BRIEN, E. **The DTI marketing initiative: the experience of 35 young Scottish companies**, Journal of Small Business & Enterprise Development, Vol. 5 No. 3, pp. 219-27, 1998.

PORTER M. **Vantagem competitiva; Criando e sustentando um desempenho superior.** A imprensa livre, 1985.

SMITH, A. e WHITTAKER, J. **Desenvolvimento de Gestão em PME: o que precisa ser feito?**, Jornal de Pequenas Empresas e Desenvolvimento Empresarial, vol. 5 n º 2, pp. 176-85, 1998.

STOREY, D. J., & GREENE, F. J. **Pequenos negócios e empreendedorismo.** Financial Times Prentice Hall, 2010.

WENSVEEN, J.G. **Air Transportation – A Management Perspective.** 6. ed. Hampshire: Ashgate, 2007.