BAIXO ORÇAMENTO PARA GESTÃO DO MARKETING: UM DILEMA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Resumo

O objetivo deste caso de ensino é promover a discussão do dilema de pequenos empresários em relação a escolha de influenciadores digitais para otimizar os investimentos em *marketing* e o retorno nas redes sociais e no desempenho financeiro. Um *shopping* de moda no atacado localizada no centro-oeste, foi escolhida para o caso pois frequentemente os gestores tomam decisões sobre quais mídias devem investir. Para facilitar a avaliação das estratégias adotadas pela empresa foram promovidas discussões sobre as recentes mudanças no mercado da moda, em especial, a influência dos negócios locais e internacionais. Dessa forma, o dilema do caso gira em torno da discussão se o influenciador digital seria o melhor investimento para o negócio diante das suas limitações orçamentárias para investimento na divulgação. Por meio de dados coletados em redes sociais ao longo de um ano foi possível avaliar variáveis referentes ao desempenho financeiro e o retorno para o *shopping*, e assim, estimular o debate sobre as estratégias de *marketing* em pequenas empresas.

Palavras-chave: influenciadores digitais; *marketing* digital; moda.

Histórico da empresa e apresentação do mercado

O caso apresentado é sobre um *shopping* de moda no atacado inaugurado no ano de 1997 no auge do segmento das confecções do estado de Goiás e localizado em Goiânia, capital do estado. Atualmente são aproximadamente 110 lojas, que em sua maioria, são marcas goianas e fabricantes de roupas nos segmentos de moda feminina, masculina, infantil, *plus size*, jeans, sapatos e acessórios.

O *shopping* surgiu da necessidade de organizar as marcas em um local com estrutura física adequada com estacionamento, amplos corredores, carrinhos, elevadores e rampas de acesso, aspectos que podem parecer irrelevantes, mas para compradores de moda no atacado são relevantes no momento de fazer suas compras, afinal, quando se trata desse tipo de mercado, a estrutura agrega comodidade e segurança ao longo do processo de compra.

Durante alguns anos a gestão do *shopping* teve sucesso em seu posicionamento de *marketing* ao envolver basicamente uma atuação no mercado de maneira *off-line*, ou seja, recursos geralmente impressos e físicos. Entretanto, com a chegada das redes sociais e o aumento do acesso da população brasileira à *internet*, o *shopping* passou por um momento de crise.

O mercado da moda evoluiu, o modelo de negócio não é mais sustentável, os consumidores são ávidos por novidades semanais em um modelo de consumo apelidado de "*fast fashion*", esperam alterações conjunturais de cenário, logo uma estratégia de *marketing* voltada para um modelo *offline* tornou-se inviável. Mesmo se tratando de um negócio com foco no mercado atacadista a dinâmica segue, às vezes, a orientação do consumidor final dos clientes do *shopping*. O aumento do acesso a *internet* possibilitou um rápido acesso as tendências do mundo da moda, gerando ao mesmo tempo, um consumidor com necessidade constante de novidades. Os clientes finais não entendem a diferença do material que às vezes é desfilado nas semanas de moda e a demora em encontrá-los nas araras, tornando assim, o modelo de desfiles e coleções de duas a quatro vezes ao ano falido e obsoleto. Essa mudança não atingiu somente os negócios locais, mas também os principais concorrentes do mercado, afinal, também fizeram alterações no sistema de lançamento de coleção e canais de venda.

Para entender mais das mudanças que aconteceram com o *shopping* do caso apresentado é preciso entender melhor o mercado mundial da moda.

Evolução do Mercado Mundial da Moda

No mundo da moda existem dois tipos de semanas de moda, as chamadas *Haute Couture* ou Alta Costura e a *prêt-à-porter*. A primeira não representa a moda usada no dia a dia da população, pois são mais voltadas para grandes eventos e o mercado de casamentos e festas, estando assim mais ligada às tendências e ao posicionamento das marcas que desfilam, inclusive no Brasil não temos esse tipo de semana de moda por não termos grandes marcas consideradas de alta costura. Uma peça só pode ser classificada como "Alta Costura" caso tenha sido feita inteiramente à mão, no caso de Paris, a semana mais famosa desse segmento, as marcas que participam são selecionadas por uma comissão parisiense que avalia e supervisiona aquelas que estão aptas a produzir as peças com a alta qualidade exigida.

O segundo tipo de semana de moda existente é a *prêt-à-porter*, o nome pode soar estranho, mas representa aquelas semanas de moda correlacionadas com as estações do ano, primavera/verão ou outono/inverno, as mais famosas são: Nova York, Londres, Milão e Paris, no Brasil, contamos com uma semana de moda nesses moldes, o São Paulo *Fashion Week*. São nesses momentos que desfilam as tendências que serão usadas mundialmente o modelo "*fast fashion*". Nos moldes antigo do mercado a tendência era desfilada nesse tipo de semana e posteriormente produzida em larga escala para os grandes varejista do segmento, porém com a chegada das redes sociais e o aumento do acesso a *internet*, esses eventos se tornaram mais acessíveis à grande população, o que ocasionou uma necessidade de agilidade por parte das marcas em disponibilizar o produto visto nas passarelas. Esse fenômeno foi apelidado no mundo da moda como "*see now buy now*", resumidamente, trata-se do produto estar disponível na gôndola assim que a marca anuncia a tendência em seus canais de comunicação ou semanas de moda, afinal esse modelo foi adotado por várias marcas, mas nem todas tiveram sucesso. No Brasil, em especial, a maioria dos grandes varejistas trabalha nesses moldes.

No caso do *shopping* atacadista discutido neste caso, principalmente em relação a divulgação dos produtos comercializados por suas lojas, um aspecto fundamental para a mudança de estratégia foi a proporção de volume de negócios no segmento da moda realizado dentro de redes sociais , como o *Instagram*, que em abril de 2017 atingiu a marca de 700 milhões de usuários mensais, detém a melhor taxa de engajamento entre os usuários em rede sociais, e pela sua característica visual (o compartilhamento de fotos ou vídeos) tem um alinhamento com estratégias de *marketing* voltadas para o segmento da moda.

Diante dessas mudanças de mercado o *shopping* investigado se viu diante de um desafio: conduzir uma mudança de posicionamento de *marketing* dos canais *offline* para os canais *online*, contando com uma estrutura de recursos financeiros limitados e concorrendo com grandes empresas com recursos significantemente maiores. Visualizando esse cenário a longo prazo, no ano de 2015, uma nova administração tomou posse no colegiado que gere a estrutura do *shopping* e resolveu buscar alternativas que fossem capazes de modificar o posicionamento do negócio.

Posicionamento no Mercado

A estratégia de *marketing* requer amadurecimento da estrutura da empresa e principalmente da área comercial para ter sucesso. Pensando nisso, os gestores do *shopping* conduziram a mudança de posicionamento e de canal utilizado de forma gradativa. O primeiro ponto discutido foi o posicionamento do *shopping* no segmento em que atua, afinal, a maioria dos *shoppings* da região se posicionam como centro de compras atacadistas e varejistas. O problema disso, é que

o volume de investimento para sustentar as estratégias são grandes, e quem a adota, corre o risco de se perder com os investimentos realizados. O *shopping* deste caso optou por se posicionar de maneira única e exclusivamente como *shopping* de moda no atacado, porém, isso não proíbe e nem exclui que os seus lojistas pratiquem a modalidade de venda que considerarem adequada ao seu negócio, entretanto, todo o direcionamento das estratégias de *marketing* do *shopping* foi feito pensando no mercado de moda no atacado para todo o Brasil.

Nesse sentido, a administração do *shopping* e uma agência de *marketing* tem trabalhado nessa mudança de posicionamento, principalmente na identidade visual e estrutura digital para sustentar a alteração da comunicação exclusivamente do *offline* para o *online*. Foi construído um novo *site* com os aspectos técnicos necessários para a captura de *leads*, tanto de marcas interessadas em se instalar no *shopping* e de consumidores interessados em compras no atacado. Outro ponto significante aprovado nessa mudança de posicionamento foi o modelo adotado para a produção de conteúdo das redes sociais do negócio, devido às mudanças apresentadas no segmento da moda a nível mundial, o conteúdo das redes sociais tornou-se item fundamental na estratégia de *marketing* do negócio. Devido a agilidade com que os produtos devem chegar às araras, também é fundamental se comunicar com o cliente de maneira ágil, e ainda, outro ponto a ser explorado em relação ao conteúdo, é a interatividade com o público, o cliente deixa de ser expectador para se tornar integrante das redes sociais do *shopping*, interação que ocorre principalmente por meio dos canais digitais, e que gera uma construção de conteúdo pensada e estruturada nas necessidades do consumidor final.

Com a definição do posicionamento perante os concorrentes e a mudança na construção do conteúdo foi elaborado um plano de anúncio em mídias digitais e direcionamento dos investimentos em dois principais canais, o *Facebook/Instagram Ads* e *Google Ads*. Os anúncios tinham por objetivo potencializar o alcance das redes sociais, o conhecimento de marca por parte dos consumidores, e a conversão de possíveis *leads* interessados em fazer compras no atacado no *shopping*. Até meados do ano de 2018 o *shopping* já investiu cerca de 64% a mais em relação a todo ano de 2017 em anúncios em rede social e dobrou o investimento em anúncios em *Google Adwords*. A mensuração correta deste retorno ainda não é conhecida, porém é unanimidade que a presença digital é fundamental para a sustentabilidade do negócio.

Dessa forma, quando esses pontos estavam alinhados e testados, uma outra alternativa como canal de anúncios surgiu na discussão da estratégia de *marketing* digital do *shopping*, os influenciadores digitais. A sugestão foi levantada pelos próprios condôminos integrantes do *shopping*, que viram esse fenômeno tomar forma nas redes sociais, principalmente no *Instagram,* e solicitaram que o *shopping* se posicionasse sobre esse canal.

Processo de Contratação das Influenciadoras Digitais

O mercado dos influenciadores digitais no Brasil é amplo e bastante empírico, os contratos são negociados a partir de métricas sem base científicas e os números são questionáveis. A gestão do *shopping* encontrou várias barreiras para atuar com os influenciadores: (a) questão financeira, os recursos são limitados para atuar com os maiores nomes desse segmento, e (b) a falta de bases confiáveis para escolher a melhor opção.

Outra tendência crescente nesse meio desde o ano de 2017 são os chamados micro-influenciadores que representam perfis em redes sociais, no caso o *Instagram*, com uma média entre 50 e 200 mil seguidores. Este é um conceito que varia de acordo com a plataforma do influenciador, que por sua vez, tem uma base de usuários e determinado alcance. O mercado categoriza os influenciadores de três maneiras: os micro-influenciadores, perfis menores que geralmente abordam assuntos de nichos cocriando conteúdo com as marcas; os influenciadores, que são perfis maiores em números de seguidores e falam sobre temas mais genéricos como comportamento, cotidiano, moda e beleza, e também trabalham na cocriação do conteúdo com

as marcas. Por fim as chamadas celebridades, que geralmente exercem funções significantes fora das plataformas digitais, como modelos, atores, atletas ou até apresentadores, são mais vistos como um canal de divulgação ou endosso na cocriação de conteúdo junto com as marcas. Dos três tipos apresentados os micro-influenciadores, devido à sua proximidade com o público, tem o maior grau de engajamento no *Instagram*, por serem menores e terem hábitos de vida e comportamentos mais próximos da população têm um grau de engajamento maior que os influenciadores e as celebridades, e claro, mais viável para pequenas empresas.

Diante desse cenário e também devido a limitação financeira do *shopping* o tipo de influenciador escolhido para compor a estratégia de divulgação foram os micro-influenciadores.

A Escolha dos Influenciadores pelo *Shopping*

O primeiro passo para a escolha dos influenciadores foi o mapeamento das regiões chaves do Brasil para estratégia comercial da empresa, assim foi possível definir os estados que seriam levantados e os nomes para compor o time de influenciadores do *shopping*. Depois do levantamento das regiões a agência de *marketing* foi em busca dos perfis que atendessem os requisitos de região e também os aspectos estéticos em relação aos segmentos de lojas que atuam dentro do *shopping*. Por fim, a medição da taxa de engajamento praticada nos perfis foi levantada e escolhidos 11 influenciadores que iriam atuar como canal de divulgação do *shopping* ao longo de um ano. Eles têm a seguinte forma: nove mulheres, um homem e uma criança, das regiões norte, nordeste e centro-oeste, excluindo a capital de Goiás, cidade onde o *shopping* é localizado. Nessa amostra, apenas dois nomes fugiram do padrão de até 200 mil seguidores no *Instagram*, são duas influenciadoras contratadas para ser o rosto dos eventos semestrais que acontecem no *shopping*.

Na prática, depois de se chegar em um acordo sobre o nome do influenciador digital escolhido, a agência de *marketing* tem como tarefa realizar um alinhamento de perfil entre os produtos e marcas do *shopping* que serão divulgados nesta fase do processo, a quantidade de *publiposts* que serão adquiridos a partir desse ajuste, onde a campanha será produzida, e qual o conteúdo dos *stories* gerados a partir desse pacote. Com esses dados em mãos o contrato é elaborado pela equipe jurídica do *shopping*, após a conclusão dos detalhes burocráticos, a empresa responsável pela produção da filmagem e fotografia do material é acionada. Nos casos em que a execução do material é da influenciadora digital, a curadoria das peças enviadas ainda é de responsabilidade do *shopping*. Um exemplo: de todos os 11 contratos assinados, somente um teve essa característica e foi executado em New York, durante a semana de moda de *prêt à porter* da cidade.

Dessa forma, essa fase de interação com os influenciadores contratados encerra com a elaboração de uma planilha para coleta de dados para medição de resultados com as seguintes métricas: engajamento, curtidas, alcance, impressões e investimentos financeiros feitos em *Facebook/Instagram Ads* no período.

BAIXO ORÇAMENTO PARA GESTÃO DO MARKETING: UM DILEMA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS (Notas de Ensino)

Objetivos educacionais

- Fomentar a reflexão de estratégias de *marketing* para pequenas empresas;
- Promover a discussão sobre a relevância dos influenciadores digitais na divulgação das ações comerciais em pequenas empresas;
- Compreender o avanço do papel dos influenciadores digitais e o retorno de suas ações comerciais;
- Proporcionar a reflexão sobre o retorno do investimento em *marketing* pelas pequenas empresas;
- Estimular docente e discentes, por meio de um caso real, a avaliar estratégias de *marketing* no contexto de uma pequena empresa;
- Apresentar a realidade da limitação de gastos com o *marketing* e a necessidade de divulgação de suas lojas num *shopping* atacadista.

Aplicação do caso

O caso é apropriado para ser utilizado no curso de graduação em Administração e tecnólogos, e Especializações *lato sensu* nas diferentes temáticas de gestão. Além destes cursos, é recomendada a utilização em disciplinas de Empreendedorismo e *Marketing*, afinal, o caso instiga a discussão sobre a gestão em pequenas empresas, a mensuração de estratégias de *marketing*, e a avaliação do retorno financeiro de ações com influenciadores digitais.

É recomendada ainda a aplicação do caso da seguinte forma: (a) leitura e análise individual pelo aluno; (b) discussão em pequenos grupos (entre 3 e 5 alunos) para debate do tema e posicionamento de opiniões; e (c) apresentação de exemplos de influenciadores digitais pelo professor para análise de pontos específicos e o impacto na decisão do consumidor.

Questões para discussão do caso (sugestão de perguntas em sala de aula)

1. Quais os maiores desafios para uma gestão de marketing para pequenas empresas?

2. Qual a principal contribuição dos influenciadores digitais nas estratégias de *marketing* para as pequenas empresas?

3. Caso você fosse o gestor do *shopping* atacadista quais critérios utilizaria para contratar os influenciadores digitais para divulgação das suas lojas?

4. Em sua opinião, a contratação de influenciadores digitais, seria a melhor estratégia para alcançar um público segmentado e localizado em diferentes regiões?

5. Como o resultado das ações dos influenciadores digitais podem ser mensurados?

6. Devido o alto volume de informações que os usuários têm acesso em redes sociais, quais seriam os tipos de conteúdos que os influenciadores digitais poderiam divulgar para as ações em um *shopping* atacadista?

7. Quais os resultados comerciais e financeiros esperados pelos gestores do *shopping* ao contratar os influenciadores digitais?

8. Com qual frequência as ações com os influenciadores digitais deveriam ocorrer?

Roteiro para discussão (etapa, duração e descrição)

Para o melhor aproveitamento da temática de gestão de *marketing* em pequenas empresas e dos influenciadores digitais como estratégias de *marketing*, e claro, promover a discussão da relevância da mensuração do seu retorno, o professor poderia organizar a discussão em três momentos: (a) identificação dos diferentes perfis e tipos de conteúdo utilizados pelos influenciadores digitais; (b) elaborar a jornada de compra do consumidor para identificar a etapa em que o influenciador digital poderia impactar; e (c) promover a formalização da estratégia dos influenciadores digitais por meio do *Social Media Canvas*.

Inicialmente o professor poderia discutir algumas estratégias de *marketing* praticadas por pequenas empresas, e apresentar alguns perfis e números de engajamento dos principais influenciadores digitais no Brasil e no mundo no contexto da moda. Com esse primeiro momento o professor conseguiria chamar a atenção da turma para a relevância e impacto do *marketing* e dos influenciadores no contexto de pequenas empresas, e assim, destacar os diferentes perfis e conteúdos utilizados. Posteriormente, o professor poderia juntamente com a turma montar uma persona do consumidor de varejo, assim, as demais atividades do caso estariam alinhadas quando os alunos trabalhassem em grupos. Com a delimitação da persona, o professor poderia recomendar que a turma trabalhasse em grupos de 3 a 5 alunos, e então, montassem a jornada do consumidor da persona identificada anteriormente considerando as seguintes etapas: os fatores iniciais que o consumidor considera para comprar; as avaliações que os consumidores fazem para as compras; os pontos de contato entre consumidor e marca; elementos presentes no momento da compra; e por fim, o pós compra.

A partir da montagem da jornada de compra da persona no segmento de moda o professor solicitaria para que cada grupo apresentasse a jornada construída para toda a turma em até 5 minutos. Após a apresentação de todos os grupos, o professor buscaria identificar similaridades e diferenças para que as jornadas pudessem refletir um comportamento padrão da persona no contexto de moda. Assim, a turma poderia compreender o desafio das empresas em conhecer seu consumidor, e o esforço para promover uma experiência satisfatória para se relacionar.

Por fim, o professor recomendaria que cada grupo preenchesse o *Social Media Canvas*, disponível impresso em tamanho A3, para que os grupos pudessem montar a estratégia a ser utilizada pelo *shopping* atacadista no uso dos influenciadores digitais nos diferentes canais de redes sociais como estratégia de *marketing*. O recomendado nessa etapa é que o professor sugira 20 minutos para que os grupos possam trabalhar. Após o preenchimento do *Social Media Canvas* pelos alunos, o professor solicitaria que cada grupo apresentasse as estratégias desenvolvidas em até 10 minutos, e poderia concluir discutindo as dificuldades em otimizar as campanhas, gastos e mensuração do resultado.

Alternativas para análise do caso/ Análise teórica (breve apresentação de teorias relacionadas)

A discussão a partir da análise teórica pode ocorrer a partir da fronteira entre o empreendedorismo e o *marketing*, conhecido como *marketing* empreendedor.
Com o tempo, o *marketing* deixou de ser apenas um processo de troca tradicional sendo criadas formas de se gerar valor para os negócios, por meio de um planejamento, organização e controle das atividades envolvidas (Yudelson, 1999).

Os estudos sobre o *marketing* eram realizados principalmente em grandes organizações e as suas ações eram voltadas de acordo com a realidade vivida, portanto passaram a não atender

a todos os tipos de empresas tornando-se necessário a criação de novas terminologias. Por meio de uma estratégia simplista e flexível, de acordo com as necessidades das organizações, foi necessária uma adaptação do *marketing* para que fosse empregada da maneira correta nas pequenas organizações (Yudelson, 1999).

A definição de *marketing* empreendedor é a junção de empreendedorismo com o *marketing*, devido a *interface* em comum que os itens possuem: a inovação, o oportunismo e o foco na mudança (Collinson & Shaw, 2001). Maritz (2009) complementa que é uma ferramenta abrangente utilizada pelas MPEs que não possuem recursos suficientes para a prática do *marketing* tradicional. Portanto, as características principais desse tipo de *marketing* seriam a intuição, informalidade e a velocidade na tomada de decisão, sendo necessárias competências como a criatividade, inovação, flexibilidade e oportunismo, que por meio de uma evolução, culminam no *marketing* tradicional.

O marketing empreendedor visa identificar novas maneiras de implementação dos processos, com novos mercados e novos métodos, sendo um agente de mudança constante. Considera-se então que o *marketing* empreendedor deve ser realizado por alguém que busca mudanças, explorando as oportunidades, onde primeiramente os gestores devem investir na criação e inovação dos produtos, para depois ser investigada a aceitação no mercado (Stokes, 2000).

Também conhecido como *marketing* empresarial, o *marketing* empreendedor possui rápida capacidade de resposta para o mercado, além de uma aparente intuição de se antecipar as necessidades dos clientes e do mercado. Por meio de um ambiente incerto um dos caminhos a serem seguidos ocorre por meio das tentativas, ou seja, a dúvida é algo constante nas MPEs (Collinson & Shaw, 2001). Com a busca proativa de oportunidades, por meio da criatividade e inovação o *marketing* empreendedor gera novas ideias e transforma o produto e serviço em algo útil aos clientes, entretanto na maioria das vezes não são ideias inusitadas, e sim incrementos nos serviços que os deixam com diferenciais (Adair, 1990).

Dessa forma, para que o empresário tenha sucesso aplicando o *marketing* empreendedor, é importante a cultura organizacional ter a capacidade de adaptação ao ambiente instável e flexível, ou seja, a organização como um todo deve estar preparada para as mudanças repentinas que possam ocorrer. Logo, se a empresa estiver preparada para tais mudanças, o cliente deve ser ouvido e suas necessidades atendidas, tornando importante para os gestores, manter uma rede de relacionamentos (Collinson & Shaw, 2001). Essa rede de relacionamento mantida pelos gestores possui como principal característica a informalidade (Stokes, 2000).

Obtenção dos dados do Caso de Ensino

A discussão com a agência responsável pelo *marketing* e os gestores do *shopping*, bem como, a coleta de dados, ocorreu entre os anos de 2017 e 2018. As entrevistas com a agência tiveram início dentro de um grupo de pesquisa em comportamento do consumidor e *marketing* visando identificar as práticas de *marketing* em empresas de pequeno porte. A partir das entrevistas iniciais e delimitação dos dados levantados durante a transição da comunicação do ambiente físico para o digital, os autores entrevistaram a administração do *shopping* que inspirou este caso, bem como, analisou os dados históricos de engajamento das redes sociais antes e depois da contratação dos influenciadores digitais para compreender esta nova estratégia de divulgação.

Desfecho do caso

Após a contratação dos influenciadores digitais, tanto o *shopping* quanto a agência ainda buscam construir indicadores para mensurar o retorno financeiro do investimento feito nesta nova modalidade de divulgação. Inicialmente a estratégia é fomentar em conjunto com uma universidade local uma pesquisa em que o foco é levantar indicadores que possam ser monitorados, em especial, aquele em que o investimento no ambiente digital reflita nas vendas dentro do próprio *shopping*, para assim justificar o investimento dos lojistas em toda a estrutura oferecida aos consumidores.

Leituras auxiliares sobre Empreendedorismo e Marketing

Empreendedorismo

Borges, C., Hashimoto, M., & Limongi, R. (2013). To plan or not to plan? An analysis of the impact of planning on the disbanding or growth of Brazilian start-ups. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 18(3), 349-367.

Borges, C., Borges, M. M., Ferreira, V. D. R. S., Najberg, E., & Tete, M. F. (2013). Empreendedorismo sustentável: proposição de uma tipologia e sugestões de pesquisa. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2(1), 77-100.

Dornelas, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Grzybovski, D. (2016). Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: Uma Contribuição do EGEPE 2016. Gestão & Planejamento-G&P, 17(2).

Hashimoto, M. (2006). Espírito empreendedor nas organizações. São Paulo: Saraiva.

Limongi, R., Tete, M. F., de Almeida, M. I. S., & Borges, C. (2012). Ensino do marketing empreendedor: descrição e análise comparativa de experiências realizadas em duas regiões brasileiras Education marketing entrepreneur: description and comparative analysis of experiments conducted in two brazilian regions. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, 6(3), 58-73.

Marketing

Coelho, R. L. F., de Miranda, J. R., Camargo Filho, A., Freitag, M. S. B., & de Almeida, M. I. S. (2015). Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 4(2), 219-250.

Coelho, R. L. F., de Almeida, M. I. S., Gomes, A. C., & Camargo Filho, A. (2017, October). O Impacto dos Influenciadores Digitais Espontâneos nas Métricas de Engajamento de uma Rede Social Virtual. In CLAV 2017.

de Almeida, M. I. S., Coelho, R. L. F., Camilo-Junior, C. G., & de Godoy, R. M. F. (2018). Quem Lidera sua Opinião? Influência dos Formadores de Opinião Digitais no Engajamento. Revista de Administração Contemporânea, 22(1), 115-137.

de Oliveira, D. S., Filho, A. C., Peixoto, N. P., & Coelho, R. L. F. (2014). Marketing Empreendedor: um estudo bibliométrico em bases de dados internacionais.

Mello, S. C. B. D., Paiva Júnior, F. G. D., Souza Neto, A. F. D., & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. Organizações & Sociedade, 13(36), 185-202.
Zoschke, A. C. K., & Lima, E. D. O. (2008). Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. Gestão & Planejamento-G&P, 1(14).

Referências

Adair, J. (1990). *The challenge of innovation*. Talbot Adair.

Collinson, E., & Shaw, E. (2001). Entrepreneurial marketing–a historical perspective on development and practice. *Management decision*, *39*(9), 761-766.

Maritz, A., Frederick, H., & Valos, M. (2010). A discursive approach to entrepreneurial marketing: integrating academic and practice theory. *Small Enterprise Research*, *17*(1), 74-86.

Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, *2*(1), 1-16.

Yudelson, J. (1999). Adapting McCarthy's four P's for the twenty-first century. *Journal of Marketing Education*, *21*(1), 60-67.