



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

Liliana Girão Cabral

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, outubro de 2016

Dedicatória

Dedicada ao meu Pai.

Agradecimentos

No fim desta etapa acadêmica, não posso deixar de expressar o meu sentimento de gratidão para com as pessoas e representantes das instituições que, direta ou indiretamente, contribuíram para conclusão desta dissertação.

Ao meu Orientador Professor Doutor Mário Franco, pela sua presença constante, compreensão e apoio incondicional bem como pelas sugestões sempre pertinentes transmitidas durante a realização da presente dissertação.

Aos proprietários ou representantes das empresas que me transmitiram os melhores conhecimentos para que este estudo fosse concluído.

À minha família, especialmente à minha mãe, irmãs e sobrinhas, pelo amor, apoio incondicional e presença constante.

Aos meus amigos, em especial à Tânia e ao Carlos pelo companheirismo durante este mestrado e por me ajudarem a acreditar na conclusão deste estudo.

Ao André, pela sua compreensão, apoio e amor constante.

Ao meu pai, recordando o seu entusiasmo e doce memória, que me ensinou a viver, a amar, a acreditar e, acima de tudo, a lutar para enfrentar o inesperado e os desafios que a vida coloca ao ser humano nesta aventura interessante que é a vida.

Resumo

O *marketing* é considerado uma das áreas mais importantes para o crescimento e sobrevivência das pequenas e médias empresas (PME), todavia, tem sido demonstrado que as teorias de *marketing* tradicional nem sempre conseguem ser potenciadas neste segmento de empresas, devido às características específicas que estas pequenas empresas apresentam.

Neste sentido, o presente estudo, que incidiu sobre cinco PME - investigação qualitativa - visa dar a conhecer a importância e o papel do *marketing* nas PME e estudar o papel que o *networking* assume nas atividades de *marketing* neste segmento de empresas.

Os resultados obtidos, através da análise dos casos estudados, evidenciam que a importância do *marketing* é reconhecida pelas PME, mas que ainda é implementado de uma forma não estruturada. Nestas PME, o *marketing* é informal e reativo às oportunidades do mercado. Relativamente ao *networking*, conclui-se que este fenómeno é maioritariamente focado nos contactos pessoais do proprietário/gestor das PME, assumindo-se como informal e pouco estruturado. Algumas implicações para a teoria e prática nesta área de investigação são também apresentadas.

Palavras-chave:

PME, Rede de contactos; Marketing; *Networking*; Proprietário/Gestor.

Abstract

Marketing is considered one of the most important areas for the growth and survival of small and medium-sized enterprises (SME). However, it has been demonstrated that traditional marketing theories cannot always be potentiated in this firm segment, due to the specific characteristics presented by these small firms.

Therefore, this study focusing on five SMEs - qualitative research - aims to reveal the importance and the role of marketing in SMEs and study the role played by networking in marketing activities in this firm segment.

The results obtained, through analysis of the case studies, show that the importance of marketing is recognized by SMEs, but it is still implemented in an unstructured way. In these SMEs, marketing is informal and reactive to market opportunities. With regard to networking, it is concluded that this phenomenon is above all focused on the personal contacts of the SME owner/manager, being informal and little structured. Some implications for theory and practice in this area of research are also presented.

Keywords:

SMEs, Networking, Marketing, Owner/Manager.

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
Lista de Acrónimos	xi
1. Introdução	1
1.1. Justificação e Relevância do Tema.....	1
1.2. Objetivo e Questões de Investigação	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Pequenas e Médias Empresas (PME): análise e contexto	4
2.2 <i>Marketing</i> nas PME	5
2.3. O Papel do <i>Networking</i> no <i>Marketing</i> das PME	6
2.4 O Papel do Empresário/Gestor no Envolvimento do <i>Networking</i>	8
3. Metodologia da Investigação.....	11
3.1. Tipo de Estudo	11
3.2. Seleção dos Casos	11
3.3. Recolha e Análise de Dados.....	12
4. Resultados e Discursão dos Casos	14
4.1. Caso 1: Empresa Leitão & Mamede.....	14
4.1.1 Caracterização da Empresa	14
4.1.2. Atividades de Marketing	14
4.1.3. Networking	15
4.2. Caso 2: Prisca Alimentação S.A	17
4.2.1 Caracterização da Empresa	17
4.2.2. Atividades de Marketing	18
4.2.3. Networking	19
4.3. Caso 3: DESIGM - Design, Comunicação e Publicidade	17
4.3.1 Caracterização da Empresa	20
4.3.2. Atividades de Marketing	20
4.3.3. Networking	21
4.4. Caso 4: J.L.L.Santos, Lda	22
4.4.1 Caracterização da Empresa	22
4.4.2. Atividades de Marketing	23

4.4.3. Networking	24
4.5. Caso 5: Intervertical, Lda.	24
4.5.1 Caracterização da Empresa	25
4.5.2. Atividades de Marketing	25
4.5.3. Networking	26
4.6. Análise Comparativa dos Casos	26
5. Conclusões e Implicações	31
6. Bibliografia	33
Anexos	39
Anexo 1. Guião de Entrevista	39
Anexo 2 - Leitão & Mamede	41
Anexo 3 - Design	42

Lista de Figuras

Figura 1. Leitão Mamede	14
Figura 2 Prisca Alimentação S.A.	17
Figura 3 Design.	20
Figura 4 JLL Santos, Lda.	22
Figura 5 Intervertical	24

Lista de Tabelas

Tabela 1. Breve apresentação dos casos/PME em estudo	12
Tabela 2 Características dos entrevistados	13
Tabela 3. Síntese comparativa dos casos analisados	28

Lista de Acrónimos

PME	Pequenas e Médias Empresas
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
VAB	Valor Acrescentado Bruto
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
BNI	Business Network International

1. Introdução

1.1. Justificação e Relevância do Tema

O surgimento de uma economia globalizada provocou a queda das barreiras e fronteiras comerciais, gerando um cenário propício à prosperidade dos grandes grupos empresariais, enquanto as PME se confrontam com grandes dificuldades para manterem a sua atividade (Gilmore *et al.*, 2006).

As empresas são classificadas de acordo com as suas características, sendo uma pequena empresa uma entidade que emprega menos de 50 trabalhadores e cujo volume de negócio ou balanço total anual não exceda os 10 milhões de euros. Uma microempresa é caracterizada por empregar menos de 10 trabalhadores e obter anualmente um balanço total que não excede os 2 milhões de euros (INE, 2013).

No tecido empresarial português é evidente a predominância das PME sobre as grandes empresas. Segundo os dados divulgados pelo INE, em 2014, existiam 1126344 de empresas em Portugal, aumentando 2,7% comparativamente ao ano anterior. O número de negócios obteve um acréscimo de 2,5% e o número de funcionários também aumentou 1,8%, face ao ano anterior.

Nas PME o Valor Acrescentado Bruto (VAB) cresceu 4,6%, quando comparado com o ano anterior. O ano de 2014 ficou globalmente marcado pela evolução positiva dos principais indicadores económicos e financeiros do setor empresarial não financeiro. (INE, 2014).

Atualmente, as empresas vivem uma era competitiva e, por isso, nas suas atividades diárias sentem necessidade de encontrar um fator diferenciador face à concorrência, para obter uma vantagem competitiva que lhes permita alcançar o desejado sucesso. No caso das PME, devido às limitações de recursos que as caracterizam, essa necessidade é ainda mais premente. Para estas empresas de pequena dimensão, a perda ou ganho de um único cliente pode, muitas vezes, representar um fator crucial para a sua sobrevivência (Becherer, Haynes e Helms, 2008). Porém, o planeamento de marketing nas PME é descrito como flexível, informal e de curto prazo, baseado, por vezes, em conhecimentos do senso comum (Gilmore *et al.*, 2001).

Qualquer que seja o marketing que as PME desenvolvam este deve ser rentável e eficiente e tem sido amplamente reconhecida a pertinência de desenvolver uma estrutura de marketing adequada às pequenas empresas (Carson e Cromie, 1989; Gilmore *et al.*, 2001; Stokes, 1995; Watkins e Blackburn, 1986).

O impacto do *networking* no marketing tem vindo a ser abordado por diversos autores (Gilmore, Carson e Rochas, 2006; Partanen *et al.*, 2008; Tikkanen, 1998) e é visto como uma ferramenta útil para os proprietários/gestores das PME poderem expandir e desenvolver as suas competências na área do marketing.

Segundo alguns autores (*e.g.*, Deakins, 1991; Gilmore *et al.*, 2001; Johannisson, 1990), o *networking* pode assumir uma importante dimensão do negócio, devido às limitações de recursos que caracterizam geralmente as PME. Todavia, o *networking* individual não pode ser implementado isoladamente, mas como parte de uma complexa rede (Ford, 2004). Esta noção é sobretudo evidente em relação às decisões de marketing nas PME em que os proprietários/gestores reconhecem a necessidade de utilizarem os seus recursos limitados de forma mais eficiente para as suas empresas vingarem num mercado cada vez mais “competitivo” (Falemo, 1989; Welsch e Young, 1983).

Na literatura sobre este tema existe uma evidência clara de que as PME implementam o *networking* (Bryson *et al.*, 1993; Gilmore *et al.*, 2001; Johannisson, 1986; Lee e Mulford, 1990; Szarka, 1990), no entanto, há falta de estudos que foquem as *networks* nas PME em relação às atividades de marketing (Gilmore e Carson, 1999). O *networking* pode assumir uma importante dimensão no negócio das PME, dadas as limitações de recursos e conhecimento com que, por vezes, se confrontam. Os gestores reconhecem a necessidade das PME utilizarem os seus recursos limitados de forma mais eficiente. (Chetty e Holm, 2000).

Esta investigação terá como propósito perceber o impacto do *networking* no marketing das PME. Existem alguns casos de sucesso, mas a maioria são empresas muito fechadas sobre si mesmas: têm alguns clientes fiéis e estruturas hierárquicas muito reduzidas e conexas do seu proprietário/gerente, sendo estas algumas das razões que justificam a reduzida importância que atribuem ao marketing (Gilmore, *et al.*, 1999).

O papel do marketing nas PMEs tem despertado o interesse de alguns investigadores a nível internacional, nomeadamente Hakimpoor *et al.*, 2012 e Thrikawala (2011), que proporcionaram um grande contributo para o estudo desta temática. No entanto, em Portugal não tem sido dada a importância necessária a esta área e ainda são escassos os estudos realizados.

Os resultados dos estudos sobre as PME sugerem que a construção e manutenção de uma rede de contactos permite a este segmento de empresas inovarem e aumentarem os seus negócios (Naudé *et al.*, 2014). Assim, o *networking* constitui uma importante ferramenta no marketing das PME, que exige uma investigação mais aprofundada para aumentar o seu contributo no desenvolvimento destas empresas. Muitas vezes, a criação de *networks* começa com a realização dos contactos mais próximos dos gestores/proprietários das empresas (Gilmore, *et al.*, 1999).

Em síntese, considera-se relevante investigar o papel e a importância que o *networking* assumem no marketing das PME, não só devido à importância desta matéria mas também à falta de investigação existente em Portugal. Deste modo, com este trabalho pretende-se avaliar se existem estratégias de *networking* aplicado ao marketing nas PME, que conduzam a melhores resultados do que outras e possam ser implementadas para desenvolver o tecido empresarial português, no qual as PME têm um papel relevante.

1.2. Objetivo e Questões de Investigação

Este estudo, de cariz exploratório, tem como objetivo a identificação e análise das particularidades do marketing nas PME em Viseu e Guarda, regiões do interior do país, para se tentar perceber que influência tem o *networking* nas estratégias de marketing implementadas nestas empresas. Pretende-se identificar se existe um padrão na estratégia utilizada, de acordo com a dimensão, setor de atividade, tipo de cliente e abrangência geográfica do negócio. Assim, procura-se responder às seguintes questões de investigação:

- 1) Que papel assume o *Networking* no marketing desenvolvido pelas PME?
- 2) Qual é o impacto do *Networking* no sucesso das PME?
- 3) Que contributo pode ter o *Networking* na divulgação/comunicação das PME?

Esta dissertação estrutura-se da seguinte forma. A secção 2 – Revisão da Literatura – inicia com a descrição das PME e, seguidamente, trata o papel do marketing nestas empresas e a influência que é exercida pelo *networking* nas práticas de marketing desenvolvidas. Também se refere o papel desempenhado pelos gestores/proprietários das PME. A secção 3 - Metodologia - apresenta o tipo de estudo e os instrumentos de recolha e análise de dados. A secção 4 apresenta os resultados obtidos a partir do estudo de cinco PME e discussão dos dados. A secção 5 refere as conclusões, implicações, limitações do estudo e futuras linhas de investigação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Pequenas e Médias Empresas (PME): análise e contexto

As PME desempenham um papel importante na economia mundial, sendo responsáveis por 80% do seu crescimento (Jutla *et al.*, 2002). Acrescentando valor ao desenvolvimento económico de muitos países, revelam-se também eficientes quer na criação de oportunidades de emprego quer na qualidade de fornecedores de bens ou prestadores de serviços a outras empresas (Singh *et al.*, 2008; Walsh e Lipinski, 2009; Muhammad *et al.*, 2010). Porém, apesar da sua importância económica, as PME evidenciam limitações ao nível do tempo, recursos ou formação, que constituem elementos estruturantes para a definição do seu desenvolvimento estratégico (Atanassova e Clark, 2015).

A definição de PME é muito variável, tendo características que as diferenciam das grandes organizações, (McCartan-Quinn e Carson, 2003). Na sua maioria, estas empresa são identificadas pela sua estrutura simplista, evidenciado a quase inexistência de níveis hierárquicos. O empresário acaba por ser a figura central da empresa e mantém um contacto direto com as funções operacionais da organização (Gélinas & Bigras, 2004). A sua descrição altera-se de país para país e de setor para setor (Storey, 1994). Podem ser definidas com base numa série de fatores e critérios, nomeadamente, a localização, tamanho, idade, estrutura, organização, número de empregados, volume de vendas/negócios, valor dos ativos e propriedade, não existindo uma definição universal (Rahman, 2001). Em Portugal, a definição de PME é regulamentada pelo decreto-lei n.º 372/2007 e congrega os valores de três variáveis: número de efetivos, volume de negócios e balanço total.

As PME são um grupo heterogéneo e, quando comparadas com as grandes empresas, são menos afetadas por burocracias e sistemas de informação (Covin e Selvin, 1989). Carrol (1984) afirma que as PME revelam maior facilidade na sua adaptação, são consideradas mais inovadoras e têm um tempo mais rápido de resposta no que se refere à implementação de novas tecnologias e ao atendimento às necessidades dos clientes. Na sua maioria, possuem sistemas ou procedimentos simples que lhes permitem maior brevidade na tomada de decisões (Singh *et al.*, 2008). De acordo com Carson *et al.* (1995), Hills, Hultman e Miles (2008), existe uma maior lealdade dos seus colaboradores face à empresa.

Assim, as PME diferenciam-se das grandes organizações em muitos aspetos, de acordo com Harrigan *et al.* (2012), uma das principais diferenças reside nas técnicas com que desenvolvem as suas atividades de marketing.

Leachman *et al.* (2005) referem que as PME que evidenciam um melhor nível de desempenho e competitividade apresentam inovação, bons processos de internacionalização, bom relacionamento com o mercado e fornecedores, eficiência na organização e gerência de acordos comerciais.

Guzmán *et al.* (2012) defendem que o setor financeiro das PME possui uma relação significativa e positiva com o desenvolvimento interno das empresas, ou seja, uma maior utilização das tecnologias da informação e comunicação nos processos de produção e no desenvolvimento e implementação de uma estratégia promove a melhoria contínua e a inovação.

2.2. Marketing nas PME

As práticas de marketing, quando implementadas nas PME, acrescentam a inovação e a utilização dos recursos organizacionais, melhorando também a rentabilidade e reduzindo os riscos operacionais inerentes (O'Dwyer *et al.*, 2011). Segundo Gilmore *et al.* (2011), as PME que operam em ambientes competitivos recorrem às ferramentas de marketing como geradoras de valor, originando vendas e, ao longo do tempo, incluem no seu plano estratégico o marketing inovador, o marketing empreendedor e a internacionalização, para impulsionar o desempenho, manter a competitividade e, por fim, alcançar o crescimento.

Kotler (2003), citado por Izvercian *et al.* (2016), refere que os departamentos de marketing das empresas devem estruturar um plano anual onde definem as atividades de marketing a desenvolver, efetuar uma análise da rentabilidade da empresa, verificar as áreas onde as perdas e os ganhos são mais evidentes, perceber a eficiência do marketing e elaborar um controlo estratégico, a fim de efetuar uma análise qualitativa das atividades de marketing.

Porém, de acordo com Reijonen (2010), tem sido demonstrado que as estratégias do marketing tradicional não têm sido capazes de dar uma resposta eficaz às PME. A falta de conhecimentos surge numa primeira instância e pode dever-se às competências limitadas na área do marketing dos proprietários/gestores das PME, que tendem a ser generalistas em vez de especialistas (Jones *et al.*, 2013), ou à ausência de profissionais nesta área. De facto, a necessidade de se criarem cargos na área do marketing nas estruturas hierárquicas das PME tem sido amplamente reconhecida por diversos investigadores. Estes fatores têm vindo a limitar o impacto das PME no mercado, pelo seu cariz simplista, ao acaso, e muitas vezes reativo do seu marketing (Carson, 1993; Carson *et al.*, 2001).

A falta de financiamento para realizar ações de marketing (Harrigan *et al.*, 2012), aliada a uma incapacidade de garantir fontes adicionais também limita a evolução das PME (Harrigan *et al.*, 2012). São ainda limitações a escassez de tempo e de boa informação ou fontes de

informação acerca do mercado. As PME tendem, assim, a ser particularmente suscetíveis às mudanças ambientais, onde a sua influência externa é limitada (Kocak e Abimbola, 2009; Harrigan *et al.*, 2012).

Desta forma, o marketing das PME pode ser visto como uma adaptação das teorias do marketing (Harrigan *et al.*, 2012), podendo ser definido como informal, solto, desestruturado, espontâneo (Gilmore *et al.*, 1999), baseado em conhecimentos do senso comum (Gilmore *et al.*, 2006), recetivo às mudanças e flexível (Atanassova *et al.*, 2015).

Contudo, Boag *et al.* (1988) defendem que as PME que estão propensas a ter sucesso possuem estratégias de marketing adequadas face às restantes empresas. De acordo com O'Dwyer *et al.* (2011), para alcançar o sucesso as empresas devem-se focar em fatores de posicionamento e adaptar uma estrutura que lhes permita definir estratégias de gestão do marketing. Para Brochand *et al.* (2000), as empresas, ao criarem relações duradouras com os clientes, garantem que estes continuam a adquirir os seus produtos/serviços, tornando-se assim a dimensão reduzida de cada PME uma vantagem, na medida em que cada cliente é especial e terá toda a atenção necessária. A sua proximidade com os clientes proporciona-lhes, na maioria das vezes, a única vantagem competitiva em relação às empresas de grande dimensão (Jack, Moul, Anderson e Dodd, 2010; O'Dwyer *et al.*, 2009).

Estas empresas, ao criarem *networks* podem, desta forma, competir com as empresas de grande dimensão, podendo operar no mercado, à semelhança de multinacionais, expandir os seus recursos e competências e expandirem-se para uma área geográfica mais abrangente (O'Dwyer *et al.*, 2011).

Os resultados dos estudos sobre as PME sugerem que apenas através da construção e manutenção de uma rede de parceiros estas podem inovar e assim gerar o crescimento do seu negócio (Cantù, Montagnini e Sebastiani, 2010; Westerlund e Svahn, 2008).

2.3. O Papel do *Networking* no Marketing das PME

Thrikawala (2011) define o *networking* como a relação de longo prazo que o proprietário/gestor da PME desenvolve com organizações ou pessoas, de forma a conseguir obter informação, suportes e outros recursos. A rede de contactos pode também ajudar os empresários das PME a determinar o marketing *mix* da empresa, dependendo de como o empresário encara os seus pontos fortes e fracos e reage às ameaças e oportunidades do mercado e do ambiente em que atua (Hakimpoor *et al.*, 2012).

Gilmore *et al.* (2006) reconhecem que o *networking* pode ser informal, podendo ajudar os proprietários/gestores das PME, que utilizam recursos limitados, a competirem de forma mais eficiente com os seus concorrentes. Este autor afirma que as PME são frequentemente

O Papel do *Networking* no Marketing das PME

reconhecidas como uma área adequada para a formação de redes de marketing eficazes. Assim, tendo presente as limitações que enfrentam na obtenção de recursos, o *networking* pode assumir uma importante dimensão do negócio (Deakins, 1991).

Hakimpoor *et al.* (2012) apresentam as seguintes novas dimensões integradas associadas ao *networking*:

- A intensidade do *networking* no marketing evidencia que os proprietários/gestores das PME tendem a usar a rede para desenvolver as suas ações de marketing;
- O *networking* demonstra a força das ligações entre os proprietários/gestores e a sua rede de contactos;
- A proatividade do marketing no *networking* indica a extensão reativa ou proactiva da rede em que um proprietário/gestor se envolve com a sua rede de contactos;
- A diversidade do *networking* no marketing mostra o número e a variedade de fontes de rede que um proprietário/gestor de PME utiliza ao fazer marketing;

O *networking* e as PME unem-se com um objetivo comum e, ao desenvolverem-se mutuamente, podem estabelecer uma cooperação, através da troca e partilha de ideias (Dean *et al.*, 1997), retirar benefícios das experiências e do efeito sinérgico dos recursos comuns (Gilmore *et al.*, 2006) e adquirir novos conhecimentos com clientes e fornecedores de outras PME. Estes fatores permitem o desenvolvimento da capacidade destas pequenas empresas e podem facilitar a aquisição de novos recursos e a inovação bem como potenciar a criação de novas parcerias estratégicas (Atanassova *et al.*, 2015). De acordo com Leana e Van Buren III. (1999), uma rede de contactos tem de ser caracterizada pela confiança, sendo este fator necessário para que as empresas possam trabalhar e desenvolver projetos em comum. Estes autores referem ainda que a comunicação e a cooperação entre as empresas possibilitam a partilha de informações e recursos, permitindo a aquisição de novos conhecimentos que podem gerar inovação em relação a novos produtos e serviços ou à entrada em novos mercados.

Ao constituir uma rede de contactos (*networking*), as PME podem reduzir níveis de risco e custos de produção, aumentar a flexibilidade e garantir uma maior eficiência na execução de trabalhos que colocará a empresa num nível de desempenho superior (Lin *et al.*, 2005). Através destas redes de contactos, as empresas conseguem prever, prevenir e minorar as incertezas que afetam as suas operações e aceder a mercados anteriormente inacessíveis (Saleh *et al.*, 2006).

Segundo alguns autores (e.g., Deakins, 1991; Gilmore, Carson e Grant, 2001; Johannisson, 1990), e como referido anteriormente, o *networking* pode assumir uma importante dimensão do negócio, dadas as limitações de recursos com que as PME se confrontam (Ford, 2004). Os investigadores sugerem que as PME empreendedoras que utilizam o *networking* como ferramenta obtêm de taxas de crescimento mais elevadas e possuem um desempenho superior (Falemo, 1989; Welsch e Young, 1983). Estes últimos autores afirmam que isto é especialmente perceptível em relação às decisões de marketing das PME, na medida em que os proprietários/gestores reconhecem a necessidade de utilizar os seus recursos limitados de forma mais eficiente para competir com concorrentes cada vez mais vigorosos no mercado em que atuam.

Jones *et al.* (2013) sugerem ainda que o *networking* pode desenvolver-se em empresas que atuam em diferentes áreas e que cooperam entre elas, tendo como objetivo tornarem-se mais completas nos serviços que disponibilizam no mercado.

De acordo com Gilmore *et al.* (2001), para os proprietários ou gestores das PME, os custos do *networking* são baixos no imediato, podendo o marketing *de rede* ser melhorado através da experiência. Os empresários utilizam a sua rede de contactos para superar as fraquezas, nomeadamente, aprender com os erros, avaliar os baixos resultados e tentar evitar cometer as mesmas falhas no futuro (Gilmore *et al.*, 2001). Desta forma, estes autores sugerem que as PME cujos proprietários estão fortemente envolvidos em redes têm melhor desempenho do que as empresas que limitam o seu *networking*.

Face ao exposto existe um reconhecimento na literatura que a construção de redes de contacto eficazes (Carson *et al.*, 1995; Lindman, 2004; Storey, 1994) constituem uma ferramenta fundamental para o marketing (Jones, 2013).

Em suma, o *networking* é realizado predominantemente pelo proprietário/gestor das PME (Carson *et al.*, 1998; Gilmore e Carson, 1999), sendo que, na maioria das vezes, este é feito com as pessoas com que se relaciona dentro do seu canal de distribuição. O *networking* pode ser considerado uma ferramenta eficaz na forma como os proprietários/gestores expandem os seus conhecimentos na área de marketing.

2.4 O Papel do Empresário/Gestor no Envolvimento do *Networking*

O *networking* é realizado predominantemente pelo empresário/gestor das PME (Carson *et al.*, 1998; Gilmore e Carson, 1999) e exerce uma influência sobre as tomadas de decisões de marketing desenvolvidas nestas pequenas empresas, determinando o modelo e as estratégias a utilizar pelas mesmas (Gilmore *et al.*, 1999).

O Papel do *Networking* no Marketing das PME

Por norma, os proprietários/gestores das PME, caracterizados na literatura existente sobre esta temática, são definidos como indivíduos focados no bem-estar da empresa, oportunistas, visionários, inovadores, criativos, adaptáveis, orientados para a mudança e que encaram a empresa como parte da sua atividade diária, especialmente através da sua redes de contactos (Gilmore *et al.*, 1999) que tendem a explorar, tanto quanto possível, a fim de desenvolver o *networking* da sua empresa (Naudé, 2014).

Na criação e existência de uma rede, o proprietário/gerente terá intuitivamente de estar preocupado em maximizar as oportunidades de marketing e orientar a empresa na procura da sobrevivência ou do seu desenvolvimento (Hakimpoor *et al.*, 2012). Estas ligações podem ocorrer através de trocas comerciais, contactos pessoais, ligações com intermediários de marketing ou na vida social dos proprietários/gestores das PME (Dean *et al.*, 1997). No entanto, Buchanan (2002), citado por Atanassova (2015), destaca que os amigos pessoais dos empresários, normalmente, não são relevantes dentro da sua rede de contactos. Porém, essa probabilidade aumenta quando se refere a um amigo de um conhecido ou a um conhecido de um amigo.

Neste sentido, os empresários utilizam o *networking* para superar as fraquezas inerentes às PME que é reforçado e melhorado através da sua experiência contínua (Hakimpoor *et al.*, 2012). O empresário/gestor é também quem desenvolve a visão da empresa e define os objetivos da mesma (Gélinas e Bigras, 2004). Estes autores referem ainda que as estratégias das diferentes PME se baseiam na adaptação ao ambiente e na sua perspicácia em antecipar mudanças a curto prazo. Desta forma, pretendem também, através da sua rede de contactos, atingir determinados mercados, sem a qual teriam dificuldades (Olkonnenet *et al.*, 2000).

Devido à natureza e estrutura simplista das PME, estas empresas conseguem desenvolver boas relações com os seus clientes (Hakimpoor *et al.*, 2012). Porém, Stokes (2000) refere que os proprietários/gestores das PME tendem a ver o marketing como uma estratégia para atrair novos negócios, não aplicando tanto o conceito estratégico do termo. A literatura refere que alguns empresários/gestores utilizam a sua inteligência emocional para tentar diminuir o risco inerente à sua empresa e maximizar as oportunidades (Rhee *et al.*, 2007). No entanto, os empresários/gestores bem sucedidos optam por seguir uma estratégia de marketing não convencional, concentrando-se, inicialmente, nas inovações dos seus produtos e serviços (Stokes, 2000).

Alguns empresários/gestores tendem a definir uma rede de contactos formalizada, em outros casos preferem uma rede informal. Existem empresários/gestores que optam por incluir os seus concorrentes, outros desenvolvem o seu *networking* apenas com elementos da sua cadeia de fornecimento, excluindo o envolvimento dos seus concorrentes (Gilmore *et al.*, 2006).

Thrikawala (2011) refere que os proprietários/gestores das PME podem consultar a sua rede de contactos, a fim de reunir informações importantes para a tomada de decisão de marketing das suas empresas. O proprietário/gerente, ao ver uma oportunidade, num curto período de tempo, pode desenvolver uma nova atividade que envolva a sua coordenação ou mesmo direcionar-se para uma nova área de negócios (Buckley, *et al.*, 2016). Por conseguinte, os proprietários/gestores de PME usam o *networking* como suporte no planeamento, aperfeiçoamento e implementação das suas atividades de marketing, para torná-lo, desta forma, mais eficaz e eficiente e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da sua empresa num mercado competitivo (Thrikawala (2011)).

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Tipo de Estudo

O tipo de estudo adotado é de natureza descritiva e exploratória, dado visar a descrição de um processo, um mecanismo ou um relacionamento. Tal como referem Polit e Hungler (1995), a pesquisa exploratória visa mais do que a observação e a descrição do fenómeno.

De acordo com Dalfovo *et al.* (2008), este processo não é traduzido em números, pretendendo verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva por parte do investigador. Desta forma, o objetivo será, acima de tudo, compreender o fenómeno e não medi-lo ou quantificá-lo. Esta é a forma mais adequada para a compreensão das atividades de *networking* nas PME.

Deste modo, o estudo aqui realizado é de natureza qualitativa e dentro desta usou-se o método de estudo de caso. Esta metodologia representa um meio útil para a compreensão dos complexos padrões de relacionamentos, ligações numa análise de *networking*.

A abordagem qualitativa é um processo onde se descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir para o processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos (Diehl, citado por Dalfovo *et al.*, 2008).

3.2. Seleção dos Casos

No presente estudo selecionaram-se cinco PME (casos), sediadas na cidade de Viseu e na região da Guarda, que operam em diferentes setores. Por conseguinte, optou-se por uma amostra de conveniência, isto é, a seleção dos casos foi realizada de forma arbitrária (Patton, 1990), de forma intencional, de modo a garantir a obtenção dos dados pretendidos. A fácil acessibilidade às empresas e a particularidade das suas características foram também critérios tidos em consideração na seleção destas PME.

As razões que estão na base da escolha do número de empresas/casos (cinco) estão relacionadas com a intenção de o estudo abordar tanto pequenas (até 50 colaboradores) como médias empresas (número de colaboradores compreendido entre os 50 e 250) e que essas sediadas no interior do país.

A Tabela 1 evidencia uma breve apresentação dos casos/PME em estudo:

	Caso 1 - Leitão & Mamede	Caso 2 - Prisca Alimentação S.A.	Caso 3 - DESIGM - Design, Comunicação e Publicidade	Caso 4 - J.L.L.Santos, Lda.	Caso 5 - Intervertical, Lda.
Localização	Parque Industrial de Coimbrões - em Viseu	Avenida das Indústrias - Trancoso, distrito da Guarda	Rua Eça de Queirós, 2, Quinta das Mesuras, em Viseu	Freguesia de Sobral Pichorro, concelho de Fornos de Algodres, distrito de Guarda.	Rua dos Casimiro 43, 1º Frente 3510-061 Viseu
Setor de atividade	Distribuição de Produtos Alimentares	Fabricante de charcutaria tradicional	Produção de serviços de Design	Serviços de transporte de mercadorias gerais	Serviços de inspeções às instalações de gás
Número de Colaboradores	10	65	8	10	5

3.3. Recolha e Análise de Dados

Para Yin (2009), as fontes de evidência devem funcionar de forma complementar e as mais comuns, normalmente utilizadas na elaboração de estudos de caso, são a documentação, as entrevistas e a observação. Segundo o autor, as entrevistas estão entre as estratégias mais utilizadas para a recolha de dados qualitativos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a recolha de dados, tratando-se de uma conversa oral e pessoal entre indivíduos. As principais vantagens associadas às entrevistas englobam a extensão, uma vez que podem ser usadas com todos os segmentos da população, a existência de maior flexibilidade e oportunidades para avaliar atitudes e comportamentos, bem como o facto de permitir a recolha de dados importantes não disponíveis em outras fontes de informação. As desvantagens são sobretudo a longa duração, a possibilidade do entrevistado sofrer influências do entrevistador e a falsa/incorrecta interpretação das perguntas (Marconi e Lakatos, 2011).

Neste estudo, a recolha de dados foi feita através da realização de entrevistas aos proprietários/gestores ou técnicos de marketing das empresas selecionadas e também de documentos relativos às empresas e ao setor em que operam.

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

Desta forma, procedeu-se à elaboração de uma entrevista semiestruturada¹ realizada com os proprietários/gestores das cinco PME analisadas, com vista a obter informações precisas e pormenorizadas sobre o marketing e o *networking* neste setor de empresas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 26 de outubro de 2015 e 31 de maio de 2016, tendo sido efetuada uma pequena apresentação sobre o seu interesse, âmbito de aplicação e objetivos.

A marcação das entrevistas, com a duração de cerca de quarenta minutos, foi feita através de contacto telefónico e foram analisadas e interpretadas textualmente, de forma escrita, tendo, por conseguinte, sido efetuada uma análise de conteúdo. Ao longo do texto foram incluídas algumas citações dos entrevistados, com o objetivo de sustentar as conclusões retiradas a partir da análise das entrevistas.

Importa salientar que se recorreu à triangulação de fontes, uma vez que para além das entrevistas, também foi analisada a informação disponível na Internet, nomeadamente o Portal Web institucional da empresa, entrevistas disponíveis nos órgãos de comunicação social e alguma documentação institucional fornecida pelas empresas.

Na tabela 2 estão apresentadas as características dos entrevistados.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4 -	Caso 5
Nome	José Carlos Leitão	Luís Miguel da Silva Pinto	Rui Teles Marques	Renato Santos	João Bento
Idade	54	34	40	38	39
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Habilitações Académicas	Ensino Secundário (12º ano)	Licenciado em Sociologia	3º Ciclo (9º ano)	Licenciatura em Psicologia	Licenciado em Engenharia Eletrotécnica
Cargo	Proprietário/Gestor	Técnico de Marketing	Proprietário/Ge stor	Sócio-Gerente	Proprietário/G estor
Data da entrevista	26 de outubro de 2015	21 de dezembro de 2015	6 de janeiro de 2016	2 de março de 2016	26 de março de 2016
Tempo aproximado da duração da entrevista	40 Minutos	45 Minutos	35 minutos	45 minutos	35 minutos

¹ Ver Anexo 1. Guião de Entrevista.

4. Resultados e Discursão dos Casos

Os resultados obtidos a partir do estudo das cinco PME/casos em análise estão descritos neste ponto. A caracterização da empresa surge numa primeira fase; seguidamente são analisadas as atividades de marketing desenvolvidas nos casos em estudo e, por fim, é referido o impacto que o *networking* tem nas diferentes empresas.

4.1. Caso 1: Empresa Leitão & Mamede



Figura. 1. Leitão Mamede

4.1.1. Caracterização da Empresa

A empresa Leitão & Mamede – Distribuidores de Produtos Alimentares, Lda. fica situada no Parque Industrial de Coimbrões em Viseu e foi constituída em março de 1994. Atualmente, o seu capital social é de cem mil euros. Foi recentemente distinguida pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.² – como PME Líder 2015. É certificada, desde 2006, pela Apcer Group³ e tem implementado o *Codex Alimentarius* HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) e a Norma ISO 9001/2008, no que se refere ao Sistema e Gestão da Qualidade.

E constituída por 10 colaboradores efetivos, afetos às áreas de venda e distribuição e aposta, essencialmente, na formação, nomeadamente em cursos de vendas, gestão de stocks e gestão da qualidade.

² O IAPMEI promove a competitividade e o crescimento empresarial, assegurado o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, designadamente das empresas de pequena e média dimensão.

³ Entidade reconhecida para realizar auditorias de acordo com o Código de Conduta BSCI - *Business Social Compliance Initiative*.

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

A estratégia utilizada pelo proprietário/gestor da empresa para motivar os seus colaboradores é realizada através da distribuição de parte dos seus lucros, proporcionalmente aos resultados obtidos.

O entrevistado, José Carlos Leitão, cujas habilitações académicas são ao nível do Ensino Secundário, tem 54 anos e é o atual proprietário/gestor da empresa. Afirma que *“o posicionamento desta é baseado na satisfação dos profissionais de Hotelaria, Restauração e Cafeteria – o designado “Canal Horeca” – de forma moderna e profissional, prestando um serviço integrado, projetando no mercado uma imagem de forte qualidade”*.

4.1.2. Atividades de Marketing

Na análise efetuada às respostas do proprietário/gestor da empresa (entrevistado), conclui-se que a valorização do marketing está implícita no desenvolvimento das atividades diárias.

Nas palavras do proprietário/gestor *“o marketing está muito ligado à nossa área de atividade”*, no entanto, não possuem, no seu organograma, um departamento de marketing. Também não dispõem de nenhum profissional ligado a esta área de trabalho, nem nunca foi desenvolvido algum plano de marketing.

A publicidade desenvolvida pela empresa, para promover os seus produtos, é realizada através de promoções mensais, difundidas em folhetos promocionais distribuídos em algumas alturas especiais do ano, nomeadamente no aniversário da empresa⁴ e no Natal. Também desenvolvem ações de promoção focalizadas em alguns segmentos de produtos.

Estas campanhas são da responsabilidade do proprietário/gestor, sendo o seu planeamento desenvolvido por ele. Posteriormente, são elaborados, ao nível do grafismo, por um funcionário que desempenha atividades na área da informática.

O orçamento que disponibiliza para este tipo de campanhas não é fixo e é, na sua maioria, partilhado com os seus clientes, ou seja, a *“Leitão & Memede”* assume um custo e o seu cliente (Hotelaria, Restauração e Cafeteria) suporta o restante, a fim de fazer chegar ao mercado preços competitivos.

O canal utilizado para promoção dos produtos são os vendedores e os objetivos definidos anualmente pela empresa são exclusivamente financeiros e pretendem também responder às metas definidas pelo Sistema e Gestão da Qualidade implementado na empresa. O proprietário/gestor salienta que estes objetivos *“nada têm a ver com marketing”*.

⁴Ver Anexo 2

A estratégia da empresa é posicionar-se, fase à concorrência, no setor médio alto. Numa área dominada pelas grandes cadeias de distribuição, o gestor/proprietário, ao estabelecer uma comparação com a sua concorrência direta, designa a sua empresa como “*peixinhos pequeninos*”, salientando que “*não nos interessa competir através dos preços baixos porque depois eles responde-nos logo*”. Desta forma, optam por não dar a conhecer os preços praticados à concorrência.

A equipa de vendas conseguiu chegar aos clientes, utilizando a estratégia de dispor no seu leque de produto “*grandes marcas*”. O seu método incide na focalização dos seus segmentos de mercado, ao delinear uma estratégia comercial para “*atacar o canal HORECA*”. Porém, no momento da entrevista, o proprietário/gestor referiu que, neste momento, também procuram novos mercados, salientando que “*as baterias não estão apontadas só para o canal HORECA*”. A empresa, como PME, cria também um relacionamento diferente com o cliente, onde o grau de exigência é superior, porque existe um *feedback* permanente. A focagem no cliente é um fator crucial para esta empresa. O entrevistado dá o exemplo de um produto que, não existindo em Portugal, foi importado de Itália, para satisfazer as necessidades do seu cliente.

4.1.3. *Networking*

No que se refere ao *networking*, este é desenvolvido de um modo formal pela empresa. O proprietário/gerente da mesma não utiliza a sua rede de contactos pessoais, porém, a criação de parcerias é uma estratégia amplamente reconhecida pelo entrevistado.

Mantendo a sua presença no designado “*Canal Horeca*”, *aesta PME estabeleceu uma parceria* no segundo semestre de 2012 com a empresa Irca Ibérica, marca que produz e comercializa uma vasta gama de produtos e ingredientes para Padaria e Pastelaria, tendo sido admitido um vendedor para atuar neste novo segmento de mercado. Esta empresa estabelece ainda parcerias com fornecedores de elevada qualidade e prestígio que lhe permitem assegurar a excelência dos produtos que comercializa, das quais José Carlos Leitão destaca a Sapropor – Marcas Izidoro e Damatta; BakeMark Portugal – (Baker & Baker; Lactogal), Gresso, Mimosa, Agros, Pleno e Adágio; e ainda Sovena Consumer Goods Portugal – Marcas Fula e Oliveira da Serra – Óleos e Azeites e Bonduelle Portugal.

Tendo em vista a sua sustentabilidade e capacidade de resposta às necessidades de um setor cada vez mais exigente e competitivo, a empresa é aderente-fundador e Administrador de uma Associação Complementar de Empresas (ACE-DIHOR) cujos aderentes estão distribuídos por quase todo o território nacional. Esta estratégia permite-lhe aceder diretamente aos melhores produtos que os mercados nacionais e internacionais disponibilizam, garantindo a melhor relação qualidade/preço.

O Papel do *Networking* no Marketing das PME

O entrevistado refere ainda que “a marca própria, *Dihor*, é o resultado visível e economicamente muito representativo desta nossa decisão estratégica.”

O desenvolvimento destas parcerias qualificadas, que entretanto estabeleceu, e o desejo de continuar a servir com o mais elevado profissionalismo os seus clientes asseguram ao entrevistado o desenvolvimento futuro e a continuidade da empresa como referência no seu setor de atividade.

Desta forma, conclui-se que a empresa não aposta num marketing estruturado, sendo sempre constituído no momento, sem qualquer planeamento e sob as ideias e estratégias do proprietário/gestor. Devido à estrutura simplista, à visão do entrevistado e aos hábitos implementados na empresa, não é expectável que se venha a criar um departamento de marketing. No que se refere ao *networking*, este é desenvolvido de um modo formal, recorrendo à criação de parcerias estratégicas que lhe permitem assegurar a entrada em novos mercados, o acesso a novos clientes e a garantia de que têm acesso aos melhores produtos, com a finalidade de proporcionar ao seu cliente a melhor relação qualidade/preço e, desta forma, garantir a continuidade da empresa.

4.2. Caso 2: Prisca Alimentação S.A



Figura. 2. Prisca Alimentação S.A

4.2.1. Caracterização da Empresa

A Prisca, Alimentação S.A. é uma empresa de cariz familiar fundada em 1917. Porém, foi em 1995 que surgiu o grande marco na tradição dos produtos desenvolvidos por esta empresa, quando Agostinho da Fonseca dos Santos e a sua esposa, Maria da Conceição Belo Plácido, decidiram iniciar a construção de novas instalações na Avenida das Indústrias, em Trancoso, distrito da Guarda, onde colocaram o saber-fazer ancestral e a mais moderna tecnologia ao serviço da qualidade dos produtos e da segurança alimentar.

Atualmente, a empresa possui cerca de 65 colaboradores e tem duas lojas localizadas na Rua da Corredoura, junto às Portas D'El Rei, em Trancoso, e na Avenida Calouste Gulbenkian, em Coimbra.

É considerada uma referência nas áreas da charcutaria tradicional (enchidos, presuntos e fatiados) e dos produtos de índole *gourmet* (doces e compotas). Esta PME já está no mercado internacional, com presença em cerca de 40 países, e assume-se como uma empresa que produz e comercializa alimentos de excelência que permitem às pessoas “*degustar o melhor da vida*”.

Foi galardoada com algumas distinções nacionais, como o prémio Agricultura em 2013⁵ e em 2014, e a nível internacional com o AWARD INNOVAL 2012⁶.

4.2.2. Atividades de Marketing

Luís Miguel da Silva Pinto tem 34 anos, tem licenciatura em Sociologia e é o atual diretor de marketing da empresa. Refere que, até ao momento da entrevista, não existe nenhum plano de marketing estruturado nem um orçamento definido para definir as campanhas de marketing. Sendo uma empresa de gestão familiar, o entrevistado salienta que ainda possui “*uma predominância da administração em quase todas as áreas de atividade, desde as compras, à produção, ao marketing, desenvolvimento de produto, área comercial, entre outras*”.

As estratégias de divulgação utilizadas pela empresa para comunicar os seus produtos passam pelo envio de *newsletters via sales force* e pela presença na rede social *facebook*, onde atualmente possui cerca de 17.800 seguidores, garantindo uma presença ativa e desenvolvendo uma estratégia que passa pelas publicações semanais com a divulgação dos seus novos produtos e apelando aos sentidos dos seus seguidores para relembrar os já existentes no mercado. Também reforçam a sua divulgação através de canais como revistas, jornais, parcerias com *blogs* especializados e diversas feiras do setor, como por exemplo, a SISAB⁷ Portugal, que encaram como uma oportunidade para contactar com os intervenientes mais relevantes a nível mundial, potenciando, desta forma, novas oportunidades de negócio. Garantem ainda a presença em feiras realizadas em outros países.

5 Esta distinção para a AGROBACORINHO representa o reconhecimento e valorização de um projeto que procura preservar e dar a conhecer a Raça Bísara, uma relíquia gastronómica e um paladar de excelência de Portugal.

6 Os prémios INNOVAL da Alimentaria 2012 acreditam a inovação nos produtos das marcas premiadas, reconhecendo o esforço em I+D que as empresas do sector agroalimentar realizam, e são a melhor mostra para um bom produto.

7 Considerada a maior plataforma do mundo de negócios na fileira agroalimentar, é um espaço onde as empresas nacionais encontram os mais importantes da indústria agroalimentar dos cinco continentes.

O Papel do *Networking* no Marketing das PME

A diferenciação, face à concorrência que a empresa segue, surge na forma como os produtos são confeccionados, ao apostarem na confeção dita “*regional*” obtêm a distinção face aos enchidos industriais, de produção massificada e homogeneizada, onde o fator preço predomina em relação ao fator qualidade.

Nesta empresa do setor alimentar, a modernização tem vindo a ganhar o seu espaço “*mas o tempero, o sabor, esse ainda continua a ser ajustado em cada produção. As linhas de enchimento e as câmaras de cura são necessárias para que haja capacidade de resposta, mas o cunho humano faz sempre parte de qualquer fabrico; nos enchidos regionais não há uma fórmula standard, há sim uma base, uma linha orientadora*”, tal como refere. em entrevista. António Santos, o atual administrador da Prisca, Alimentação S.A., à Revista Mundos Portugueses.⁸

4.2.3. *Networking*

A utilização do *networking* é feita de um modo formal e constante pela empresa, tal como o diretor de marketing salienta: “*Fazemos um esforço grande (e investimento) para estar em contacto, o mais possível, com a rede de contactos que temos. Presencialmente, sempre que possível, por telefone e email; mas o contacto presencial é um grande investimento da empresa.*”

Com a expansão da rede de contactos da empresa, o volume de negócios “*tem evoluído num sentido positivo, acompanhando a rede que se vai desenvolvendo*”. O entrevistado refere ainda, como exemplo, a presença em feiras internacionais específicas do sector alimentar, em todo o mundo, que já lhes permitiu chegar a 38 países, de forma praticamente direta.

Pode concluir-se que a importância do marketing tem vindo a ser amplamente reconhecida pelo proprietário/gestor, embora ainda exista uma predominância da administração em quase todas as áreas de atividade. A contratação recente de um especialista na área do marketing tem vindo a garantir a reestruturação desta área. Apesar de nunca terem desenvolvido um plano de marketing, as ações concretizadas, nomeadamente as presenças em feiras do setor e a divulgação em revistas e jornais são exemplos que evidenciam a importância que a empresa atribui a esta área. O *networking* desempenha um papel essencial nesta PME e é executado de um modo formal. Exige da empresa um grande investimento, dado o mercado internacional em que trabalha. No entanto, obtém retorno resultante do volume de negócios que a empresa concretiza.

4.3. Caso 3: DESIGM - Design, Comunicação e Publicidade

⁸www.mundoportugues.org/article/view/63135, acedido a 30 de janeiro de 2016.

Figura. 3. Design

4.3.1. Caracterização da *Empresa*

A *Desigm* é uma empresa de Comunicação e Publicidade com sede na Rua Eça de Queirós, 2, Quinta das Mesuras, em Viseu, e detém um centro de produção na Estrada do Pinhal da Vila, 5 Pedreles, em Mangualde, distrito de Viseu. Com oito anos de existência, possui um portefólio repleto de trabalhos desenvolvidos para empresas que caracteriza como “*marcas vencedoras*”.

O seu leque de serviços é focado na comunicação empresarial e institucional, apresentando uma variedade de soluções criativas e uma abordagem profissional perante as empresas que recorrem aos seus serviços, nomeadamente nas áreas de Identidade Corporativa, Design Gráfico, Multimédia, Produção Gráfica, Produção Publicitária (*Indoor* e *Outdoor*), Decoração de Viaturas, Marketing, Gestão de Redes Sociais, Decoração de Montras, Sinalética e *Merchandising*.

Rui Teles Marques, que é o fundador e proprietário/gestor, tem 40 anos de idade e habilitações académicas ao nível do 9º ano de escolaridade. Possui uma base uma experiência notável no setor das artes gráficas e decidiu criar esta empresa que conta atualmente com 10 colaboradores.

4.3.2. Atividades de Marketing

Analisando as respostas do proprietário/gestor, é constatável que o marketing está presente no dia-a-dia da empresa. “*Sendo uma área criativa, é necessário recorrer a novas tendências e entender as carências do mercado no qual atuamos*”, refere o mesmo durante a entrevista. Porém, nunca foi desenvolvido qualquer plano de marketing.

No organograma da empresa possui um colaborador, Bruno Pereira, licenciado em Artes Plásticas e Multimédia pelo Instituto Politécnico de Viseu, que está afeto a três áreas na empresa, nomeadamente *design* gráfico, funções administrativas e marketing. “*Sendo uma pequena e média empresa, ainda não me é possível ter um colaborador só a fazer marketing*”, refere o entrevistado. No entanto, no histórico da empresa, já desenvolveram algumas ações de marketing distinguindo-se “*Zumba Fitness Solidário*”, realizou, em maio de 2015, para entrega de um donativo financeira a uma instituição de solidariedade social da

O Papel do *Networking* no Marketing das PME

cidade de Viseu e o “Passatempo Dia da mulher⁹”, realizado, em 3 de março de 2016, que incentivou os seguidores da rede social *facebook* a enviarem uma fotografia que, posteriormente, foi colocada na página *web* da empresa Desigm. A vencedora habilitava-se a ganhar prémios personalizados pela própria empresa. No entanto, o proprietário/gestor considera o impacto das ações realizadas quase nulo, face à evolução da empresa.

O Orçamento que disponibiliza para este tipo de campanhas não é fixo e, nas palavras do proprietário/gestor, tem que ser mínimo, ou seja, “*o pouco tem que fazer muito*”. O entrevistado é o responsável por todas as tomadas de decisões, incluindo as referentes ao marketing. No entanto, a estratégia da empresa é colocar os seus serviços num nível elevado, quando comparado com a sua concorrência direta. De acordo com entrevistado, na sua empresa “*o cliente não se importa de pagar mais pela qualidade*”.

A estratégia utilizada para comunicar os seus serviços é através de um colaborador, que está afeto à área comercial e que elabora um relatório diário onde refere as necessidades dos clientes que o contactam ou são visitados. Os seus serviços também são divulgados através no seu *site* institucional, de *newsletters* enviadas mensalmente e da rede social *facebook*, onde possui atualmente cerca de 7.718 seguidores e na qual mantém um dinamismo contante, através de publicações periódicas dos trabalhos desenvolvidos pela empresa.

4.3.3. *Networking*

O *networking* é utilizado de uma forma sistemática nesta empresa. É através dos diferentes contactos do proprietário/gerente e do comercial “*que os clientes vão surgindo*” e consequentemente “*vão trazendo benefícios para o negócio.*”

São várias as estratégias adotadas para desenvolver esta rede, nomeadamente recorrendo a contactos pessoais dos colaboradores da empresa e à constante tentativa de encontrar novos clientes, através da “*carteira já existente na empresa*”. A participação em grupos especializados nesta área, como BNI – Business Network International, na região de Viseu, onde cerca de vinte empresários de setores diferentes se reúnem semanalmente e cujo objetivo assenta na construção de relações de confiança em ambiente estruturado e profissional, promovendo a criação de negócios entre todos os participantes, de acordo com o entrevistado, tem vindo a ser uma ferramenta útil “*para alargar a nossa rede de clientes*”.

Conclui-se, então, que o marketing da PME é muito característico da própria realidade daquele tipo de empresa: é informal e sem planeamento. Esta PME só aposta fortemente no marketing através da plataforma *online* e que exija o menor custo possível à empresa. O *networking* é utilizado de uma forma constante, de modo formal ou informal, sendo

⁹ Ver Anexo 3

amplamente reconhecida, pelo entrevistado, a necessidade constante de alargar a rede de contactos da empresa.

4.4. Caso 4: J.L.L.Santos, Lda



Figura. 4. JLL Santos, Lda.

4.4.1. Caracterização da Empresa

A empresa J.L.L.Santos, Lda., localizada na Mata Sobral Pichorro, em Fornos Algodres, distrito da Guarda, foi fundada em 1989, pelos sócios gerentes José Luís Lemos dos Santos e esposa, Carmina Gonçalves Baltazar Santos. Inicialmente e apenas com uma viatura, prestava serviço de aluguer nacional e possuía um capital social de 15000 euros.

Em 1996 assumiram as funções de sócios gerentes José Santos e Renato Santos, mantendo-se também como sócias as duas filhas Cristina Maria Baltazar dos Santos e Isabel Maria Baltazar dos Santos. Esta empresa foi ganhando dimensão e de um carro passou a possuir uma frota de nove viaturas, com expansão também para o mercado internacional, e então com um capital social de 249.398,84 euros.

A J.L.L.Santos,Lda, atualmente com 10 funcionários, presta serviços de transporte de mercadorias gerais, nacionais e internacionais, realizados ao abrigo da Convenção de Transporte Internacional, que regulamenta o transporte de bens em todos os veículos pesados de mercadorias, nomeadamente:

- Transporte de grandes volumes de mercadoria de um cliente para um único destino ou fracionada, que é definida pelo transporte de pequenas porções de carga que não alcançam a lotação de um veículo, sendo consolidadas com outras cargas que possuem as mesmas características;
- Transportes de mercadorias completas, que ocupam todo o reboque e grupagens ou fracionadas, que podem completar o espaço sobrance do reboque;
- Serviço de tração de reboques, mediante a possibilidade de atrelar o reboque do cliente, transportando com segurança, a carga até ao ponto de descarga ou desatrelo.

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

- Logística: planeia e implementa soluções logísticas adaptadas às necessidades do cliente. Exerce a sua ação na procura da gestão do fluxo de materiais e correspondente fluxo de informação, planeamento da produção, armazenamento, distribuição física e transporte.
- Compra e venda de cargas: sempre que as grandes empresas têm grandes volumes de carga, as empresas da área têm a possibilidade de angariar esse serviço.

A empresa pretende garantir, através do seu posicionamento, soluções eficientes e competitivas na prestação de serviço de transporte rodoviário de excelência, de forma que a satisfação dos clientes os torne os seus principais promotores.

Possui no seu leque de clientes empresas como *Ewals Cargo Care*, holandesa, Transportes Azkar, S.A., que se localiza em Guipuzcoana de Lazcano/Lazkao, Azkar e que é considerada uma das empresas de referência no setor do transporte em Espanha e Portugal, devido aos recursos humanos que possui e às técnicas evolutivas, ou a *Luís Simões*, logística integrada, que após 65 anos de existência é uma referência na área da gestão de transporte de mercadorias e a *LKW Walter*, localizada na Áustria, que é uma empresa de transportes líder no tráfego de cargas.

4.4.2. Atividades de Marketing

Renato Santos, de 38 anos e licenciado em Psicologia, é o atual sócio-gerente da empresa e, na entrevista, afirma que não possuem departamento de marketing, no entanto são elaborados planos de marketing que avalia como sendo cruciais na “*procura de novas oportunidades de negócio, assim como, de novos clientes.*” Evidencia que este permite também “*reconhecer melhor o mercado envolvente e a concorrência e alcançar os objetivos propostos bem como otimizar os recursos da empresa.*”

Nas campanhas de marketing desenvolvidas, o entrevistado é o responsável pelas estratégias e os canais a utilizar. Refere que esta ferramenta é essencial numa empresa e destaca as vantagens das novas oportunidades de negócio, assim como a possibilidade de dar conhecimento da empresa a um maior número possível de clientes. Porém, afirma que as campanhas desenvolvidas possuem custos “*elevados na produção/manutenção*”.

A empresa disponibiliza um orçamento anual de 500€ para desenvolver estas campanhas, mas o entrevistado classifica os seus resultados como “*regulares*”. Embora a empresa utilize marketing *online*, “*as estratégias de Marketing ainda estão bastante abaixo das expectativas*”. Afirma ainda que a empresa está a atravessar uma reestruturação forte e no período de um ano preveem “*melhorar a vários níveis, nomeadamente, nas estratégias de Marketing*”.

Os serviços da empresa são divulgados através de diversas formas e suportes: Plataforma *wtransnet*¹⁰, envio de apresentação da empresa via *sales force*, distribuição de *flyers* e cartões de visita, colocação de publicidade nas viaturas e presença em eventos e feiras especializados na área dos transportes.

4.4.3. *Networking*

O *networking* utilizado nesta empresa é concretizado através dos diferentes contactos do proprietário/gerente e da procura constante de novas parcerias, que lhes permitem “*travar novos conhecimentos e garantir a continuação da empresa*”. O volume de faturação acompanha, desta forma, o crescimento significativo, sempre que a rede de contactos evidência crescimento.

Deste modo, conclui-se que esta PME valoriza o marketing, enquanto ferramenta que pode potenciar o crescimento da empresa, nomeadamente sempre que são elaborados planos de marketing. Todavia, é notável a falta de um especialista ligado a esta área que lhe permita definir melhor as estratégias desenvolvidas, a fim de garantir o sucesso das mesmas. O *networking* desenvolvido na empresa é realizado de um modo informal e tem vindo a ser importante para o seu crescimento, permitindo a angariação de novas parcerias.

4.5. Caso 5: Intervertical, Lda.



Figura. 5. Intervertical

4.5.1. Caracterização da Empresa

A *Intervertical* é uma sociedade por quotas, localizada na Rua dos Casimiros, n.º 43, em Viseu. Foi constituída por escritura pública em junho de 2008 e autorizada a exercer a sua atividade a partir de abril de 2009.

¹⁰ *Site* especializado no setor dos transportes que se propõe ligar camiões, com espaço disponível, e cargas que necessitam de ser transportadas, de forma segura.

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

Sendo uma empresa que emergiu da vontade de conjugar uma série de serviços no interior do país, desde sempre procurou consolidar o seu posicionamento de mercado em argumentos de pro-atividade, qualidade de oferta, valor e capacidade de definir soluções orientadas para a resolução dos problemas dos seus clientes.

Numa fase inicial, dedicou-se às certificações energéticas (em fase de parceria), devido ao moroso período de 9 meses entre a criação da empresa e a sua autorização de funcionamento para a realização de inspeções e análise de projetos de instalações de gás. Em 2011 alargou a sua atividade à promoção de ações e cursos nas áreas em que atua e na prestação de serviços de aquisição e acompanhamento de certificação na área de SGQ.

Desta forma, dispõe no seu leque de serviços de inspeções às instalações de gás, apreciação de projetos, coordenação segurança em obra, certificações energéticas, formação e sistemas de gestão da qualidade.

4.5.2. Atividades de Marketing

João Bento, com 39 anos e licenciado em Engenharia Eletrotécnica, refere que atualmente a empresa não possui um departamento de marketing, nem qualquer colaborador afeto a esta função. Não obstante, afirma que reconhece a importância do marketing para o crescimento da sua empresa. Até ao momento da realização desta entrevista, nunca desenvolveram qualquer plano de marketing, justificando o entrevistado esta situação da seguinte forma: *“Ainda não existem condições financeiras para um desenvolvimento concreto de planos de marketing.”*. Todavia, reconhece que, atuando em mercados cada vez mais exigentes e competitivos, o desenvolvimento de estratégias de marketing *“é um passo que a empresa gostaria de dar.”*

Atualmente, não disponibiliza orçamento para atividades ligadas ao marketing. O proprietário/gestor, que é também o responsável por todas as decisões e ideias desenvolvidas em relação ao marketing, salienta que *“contudo, começa a tornar-se vital desenvolver novos planos, até porque existem players nesta área que têm criado desinformação e estragado o mercado.”*

É uma empresa que disponibiliza serviços requeridos por lei, nomeadamente inspeções de gás, que são obrigatórias sempre que o proprietário ou arrendatário de uma habitação efetua alterações na instalação de gás, nomeadamente nas partes comuns ou interior dos fogos, ou ainda quando há uma fuga de gás combustível ou este efetue um novo contrato de fornecimento de gás combustível. No caso de indústrias ou outros serviços públicos, a inspeção periódica pode ser de dois em dois anos, de três em três ou de cinco em cinco,

podendo esta obrigatoriedade variar em função da potência das instalações de gás que o empreendimento apresenta.

Outro ramo de serviços são as certificações energéticas, obrigatórias desde 1 de dezembro de 2013, aquando do processo de venda/arrendamento de um imóvel. Estes aspetos explicam, de acordo com o entrevistado, porque é que a comunicação da empresa não tem vindo a ser feita de forma organizada. O proprietário/gestor afirma “*a empresa desenvolve atividades obrigatórias por lei e isso tem feito com que os clientes tenham por hábito vir até nós sem muita publicidade.*” A divulgação da empresa passa pela presença na rede social *facebook*, onde possui 1.519 seguidores, mas não tem atualização regular. Utiliza-se também a distribuição de *flyers*, para comunicar os serviços, e a partilha na rede de conhecidos, além de se enviarem, regularmente, *emails* de apresentação de serviços a outras empresas e particulares.

4.5.3. *Networking*

O *networking* é utilizado nesta empresa. Porém, o entrevistado conclui que “*este não tem surtido os efeitos desejados, dada especificidade do setor*”. A empresa está inscrita num grupo denominado BNI, na região de Viseu, e que se insere na “*Maior Organização Profissional de Negócios do Mundo*”, onde se reúne um grupo de pessoas, semanalmente, e cujo objetivo assenta na construção de relações de confiança em ambiente estruturado e profissional, promovendo a criação de negócios entre todos os participantes. Apesar de utilizar esta rede com uma regularidade, não tem “*surtido os efeitos desejados ao nível financeiro devido à especificidade do setor onde atua*”.

Deste modo, conclui-se que, apesar de reconhecer a importância do marketing, a PME não possui qualquer colaborador afeto a esta área e nunca elaborou qualquer plano de marketing. Todavia, o entrevistado pondera a possibilidade de começar a dar mais atenção a essa área num futuro próximo, a fim de conquistar novos clientes e tornar-se competitivo, face à concorrência. O *networking* preponderante utilizado pela empresa, que se insere numa rede profissional de *networking*, não tem surtido os efeitos desejados.

4.6. **Análise Comparativa dos Casos**

As cinco PME aqui estudadas apresentam resultados diversificados. No entanto, os Casos 1, 2, 3 e 5 optam por não seguir planos de marketing planeados e estruturados, sobretudo devido aos recursos financeiros e humanos limitados de que dispõem. Dos casos analisados só uma das empresas (Caso 2) já tinha desenvolvido este tipo de ações, mas ainda não surtiu os efeitos desejados pela empresa. Esta evidência empírica é também sustentada pela revisão da literatura. Caracterizadas pelas limitações de recursos (Gilmore *et al.*, 2001), as PME não

O Papel do *Networking* no Marketing das PME

dispõem nem de financiamento nem de recursos humanos capazes de desenvolver estas práticas de uma forma eficiente.

O reconhecimento da importância que o marketing evidencia no desenvolvimento das atividades verificou-se em algumas PME estudadas. Estas empresas reforçam a importância que o marketing tem para o desenvolvimento das suas atividades, como consta no Caso 4: “*procura de novas oportunidades de negócio, assim como, novos clientes*”, ou no Caso 5: “*contudo, começa a tornar-se vital desenvolver novos planos, até porque existem players nesta área que têm criado desinformação e estragado o mercado.*” Como refere Stokes (2000), os proprietários/gestores de pequenas empresas tendem a ver o marketing como uma estratégia para atrair novos negócios, não aplicando tanto o conceito estratégico do termo.

Nos casos em análise só o Caso 4 tinha orçamento definido para realizar ações de marketing. Os restantes Casos 1, 2, 3 não tinham orçamento definido e o caso 5 não dispõe de orçamento para ações de marketing. De facto, a revisão da literatura também sustenta que a falta de financiamento para realizar ações de marketing (Doern, 2009; O'Dwyer *et al.*, 2009; Xu, Rohatgi, e Duan, 2007, citados por Harrigan *et al.*, 2012), aliada a uma incapacidade de garantir fontes adicionais, também limitam a evolução das PME (Harrigan *et al.*, 2012).

Alguns investigadores sugerem que as pequenas e médias empresas empreendedoras que utilizam o *networking* como ferramenta desfrutam de taxas de crescimento mais elevadas e possuem um desempenho superior. (Falemo, 1989; Welsch e Young, 1983) Este fenómeno é especialmente perceptível no Caso 2, uma vez que, com a expansão da rede de contactos da empresa, o volume de negócios “*tem evoluído num sentido positivo acompanhando a rede que se vai desenvolvendo.*”.

Com base nos resultados obtidos, o marketing nas PME está muito dependente dos proprietários/gestores, o que vem de encontro à ideia de Gélinas e Bigras (2004), quando referem que o empresário acaba por ser a figura central da empresa e detém um contacto direto com as funções operacionais da organização. Este facto está presente em todos os casos, nomeadamente: (Caso 1) Todas as campanhas de marketing desenvolvidas são da responsabilidade do proprietário/gestor; (Caso 2) Ainda existe uma predominância da administração em quase todas as áreas de atividade, desde as compras, à produção, ao marketing, desenvolvimento de produto, área comercial, entre outras; (Caso 3) proprietário/gestor é responsável por todas as tomadas de decisões, incluindo as referentes ao marketing; (Caso 4) nas campanhas de marketing desenvolvidas, o entrevistado (proprietário/gestor) é o responsável pelas estratégias e os canais de marketing a utilizar; (Caso 5) proprietário/gestor que é também o responsável por todas as decisões e ideias desenvolvidas no que se refere ao marketing.

Desta forma, conclui-se que o papel do *networking* no marketing das PME surge como não planeado ou estruturado, informal, reativo e em resposta às necessidades e oportunidades que vão surgindo no mercado, adequando-se, por conseguinte, às suas limitações financeiras e humanas e dependendo muito das decisões e relações do proprietário/gestor.

A tabela 3. mostra uma síntese comparativa dos casos analisados.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Departamento de Marketing	Não tem.	Sim	Não tem.	Não tem.	Não tem.
Tipo de Marketing	Informal e reativo.	Não estruturado	Informal e reativo.	Não é estruturado	Informal e reativo.
Orçamento para Marketing	Não é fixo e é, na sua maioria, partilhado com os seus clientes.	Não existe orçamento definido.	Orçamento não é fixo.	500€ Anuais	Não disponibiliza orçamento
Métodos de Comunicação	Promoções mensais; Folhetos promocionais; Comerciais da empresa.	Newsletters via sales force, Rede social facebook, Revistas, Jornais, Feiras do setor, (exemplo, a SISAB) Parcerias com blogs especializados.	Comercial; Rede social facebook; Site institucional; Newsletters.	Plataforma wtransnet (site especializado no sector dos transportes); Rede social Facebook; Envio de apresentação da empresa por Email; Presença em Eventos e feiras especializados na área de transportes Flyers, Cartões de visita Publicidade nas viaturas.	Rede social Facebook; Site institucional;

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

Importância do Marketing	Divulgação dos produtos.		Divulgação dos serviços e produtos:	Divulgação dos serviços;	Divulgação dos serviços:
Posição Face ao Marketing	Valorização do marketing implícita no desenvolvimento das atividades diárias.	Em função do crescimento da empresa, pondera apostar no marketing formal.	Vai continuar a adotar o mesmo tipo de marketing.	No futuro irá apostar em novas técnicas de marketing.	
Papel do Proprietário /Gestor	As tomadas de decisões de marketing são da responsabilidade e total do proprietário/gestor.	Predominância da administração nas tomadas de decisão de marketing.	As tomadas de decisões de marketing são da responsabilidade e total do proprietário/gestor.	As tomadas de decisões de marketing são da responsabilidade e total do sócio-gerente.	As tomadas de decisões de marketing são da responsabilidade total do proprietário/gestor.
Utilização do <i>Networking</i>	Utilização constante, nomeadamente, através de canais como o HORECA.	Utilização do <i>networking</i> de uma forma constante.	Utilização do <i>networking</i> de uma forma constante.	Utilização do <i>networking</i> de uma forma constante.	Utilização do <i>networking</i> num grupo profissional denominado por BNI.
Vantagens do <i>Networking</i>	Possibilita um relacionamento diferente com o cliente; Conhecimento de novos mercados e parceiros.	Evolução do volume de negócios da empresa num sentido positiva acompanhado a rede de contactos.	Angariação de novos clientes através dos já existentes;	Angariação de novas parcerias; Volume de faturação tem acompanhado o crescimento significativo da rede de contactos.	Não evidência.
Desvantagens do <i>Networking</i>	Não refere. O grau de	Custos elevados para	Não evidência.	Não evidência.	Não tem surtido os

	exigência é superior porque existe um feedback.	acompanhar a rede de contactos.			efeitos desejados.
--	---	---------------------------------	--	--	--------------------

5. Conclusões e Implicações

O marketing tem sido visto como uma das atividades mais importantes para o crescimento e sobrevivência das PME. Porém, a falta de planeamento e estruturação, aliada à falta de recursos financeiros e humanos leva a que estas empresas não consigam desenvolver práticas de marketing eficientes. O proprietário/gestor assume-se como a figura central da empresa e desenvolve o *networking*, na sua maioria, através da sua rede de contactos.

Recorrendo a uma metodologia de investigação qualitativa (estudos de casos múltiplos com recurso a cinco casos/PME), este estudo contribui para evidenciar a importância do marketing nas PME, fornecendo mais informações e evidências sobre o marketing neste setor de empresas, bem como sobre a influência do proprietário/gestor na utilização do *networking* nas atividades de marketing.

Os resultados obtidos, através da análise dos casos estudados, evidenciam que a importância do marketing e do *networking* são fenómenos reconhecidos pelos proprietários/gestores ou representantes das PME aqui estudadas, porém, ainda não são implementados de forma estruturada. Nestas PME, o marketing é informal e reativo às oportunidades do mercado. Relativamente ao *networking*, conclui-se que embora assuma uma forte importância no crescimento da empresa, este é ainda maioritariamente focado nos contactos pessoais do proprietário/gestor da PME, assumindo-se como informal e pouco estruturado.

Esta investigação apresenta algumas implicações para a teoria e prática. Este estudo contribui para evidenciar a importância do marketing nas PME, fornecendo mais informações e evidências sobre o marketing neste setor de empresas, bem como sobre a influência do proprietário/gestor na utilização do *networking* nas atividades de marketing. Mais precisamente, este estudo contribui para evidenciar a importância do marketing nas PME, fornecendo mais informações e evidências sobre as diferenças do marketing neste segmento de empresas, bem como sobre a influência do proprietário/gestor nesta área funcional.

Este estudo mostra que, embora seja reconhecida pelos proprietários/gestores a importância de estratégias de marketing, estas são desenvolvidas, na sua maioria pelo seu proprietário/gestor que optam por não possuir no organograma um departamento de marketing. Este aspeto pode dever-se às competências limitadas na área do marketing dos proprietários/gestores das PME, que tendem a ser generalistas em vez de especialistas (Jones *et al.*, 2013). Assim, sugere-se a presença de profissionais da área, ou seja, a necessidade de se criarem cargos na área do marketing e nas estruturas hierárquicas destas pequenas empresas. Tendo em mente estes fatores, o impacto das PME no mercado, terá um cariz mais estruturado, bem como uma política de marketing proactivo.

Este estudo mostra assim que o marketing praticado pelas PME deve ser mais formal e estruturado, procurando responder às necessidades e oportunidades que surgem no mercado. Deste modo, a aposta deve estar na implementação de estratégias de marketing estruturadas por especialistas na área. Com este tipo de filosofia de marketing e com o uso do *networking*, as PME podem alcançar o crescimento e a sustentabilidade, o que lhes permite manterem-se competitivas nos seus mercados.

Este estudo fornece também indicadores claros para a natureza do marketing das PME e do *networking*. Comprova-se que as PME podem desenvolver pontos fortes e recursos, utilizando as redes para trabalharem em conjunto e, desta forma, alcançarem o sucesso desejado.

Este estudo não esteve isento de limitações. Neste domínio, salienta-se o facto de os resultados serem específicos dos casos em análise e as empresas estudadas se localizarem na zona do interior do país, o que se poderá revelar insuficiente para retirar conclusões generalizáveis.

Finalmente, reconhecendo os proprietários/gestores das PME a importância do marketing nas suas empresas, mais informações e evidências sobre as diferenças do marketing neste segmento de empresas, bem como sobre a influência do proprietário/gestor nesta área funcional, são necessárias. Nas PME, são os proprietários/gestores que assumem as rédeas do negócio e a maioria das decisões, logo considera-se pertinente a existência de mais investigações sobre o marketing neste setor de empresas, em particular, sobre a influência do *networking* nas atividades de marketing destas pequenas empresas.

6. Bibliografia

Atanassova, I., Clark, L. (2015). Social media practices in SME marketing activities: A theoretical framework. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 14, N. 2, pp 163-183.

Becherer, Haynes, Helms (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: The influence of the owner/operator. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 20, N. 2, pp. 44-63.

Boag, D.A., & Dastmalchian, A. (1988). Market vulnerability and the design and management of the marketing functions in small firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, N.4, pp 37-45.

Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V. & Dionísio, P. (2000) *Mercator 2000 - Teoria e prática do marketing*. 9ª ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Bryson, J., Wood, P., & Keeble, D. (1993). Business networks: Small firm flexibility and regional development in UK business services. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 5, N 3, pp. 265-277.

Buckley, P. & Prashantham, S,. (2016). Global Interfirm Networks: The Division of Entrepreneurial Labour Between Mnes and SMEs. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 30, N. 1, pp. 40-58.

Cantù, C., Montagnini, F., & Sebastiani, R. (2010). Organizing a network within the network: The case of MC Elettrici. *IMP Journal*, Vol. 4, N. 3, pp. 220-243.

Carroll, G. (1984). The specialist strategy. *California Management Review*, Vol.16, N.3, pp. 126-137.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. London: Sage Publications.

Carson, D. (1993). A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, N. 2, pp. 189-204.

Carson, D., & Cromie, S. (1989). Marketing planning in small enterprises: A model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, N. 10, pp. 33-49.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. London: Prentice Hall.

Carson, D., Gilmore, A., O'Donnell, A., Cummins, D., & Grant, K. (1998). Price setting in SMEs: Some empirical findings. *Journal of Product & Brand Management Featuring Pricing Strategy and Practice*, Vol. 7, N. 1, pp 74-86.

Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, Vol. 9, N. 1, pp. 77-93.

Covin, J. & Slevin, D., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.

Dalfovo, M.. & Lana, R. A (2008) Silveira, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol. 2, N. 4, pp.01-13.

Deakins, D. (1991). Effective networks of agency support for small businesses. 14th National small firms policy and research conference, Blackpool, 20-22 November.

Doern, R. (2009). Investigating barriers to SME growth and development in transition environments: A critique and suggestions for developing the methodology. *International Small Business Journal*, Vol. 27, pp. 275-305.

Dwyer,L., horNsey, M. & Smith, L. (2011). ParTiciPanT auTonoMy In cognITive behavloral grouP TheraPy: an InTegraTion of seLf-DeTerMinaTion anD cognITive behavloral Theories, *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 30, N. 1, pp. 24-46.

Falemo, B. (1989). The firm's external persons: Entrepreneurs or network actors? *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 1, pp 167-177.

Ford, D. (2004). The IMP group and international marketing. *International Marketing Review*, Vol. 21, N. 2, pp. 139-141.

Gélinas, R. & Bigras, Y. (2004). The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration? *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N. 3, pp. 263-278.

Gilmore, A. (2011).Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Researchin Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 3, N. 2, pp. 137-145.

Gilmore, A. & Carson, D. (1999). Entrepreneurial marketing by networking. College of Business, Sacred Heart University.

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19, N. 1, pp. 6-11.

Gilmore, A., Carson, D., & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, Vol. 15, pp. 278-293.

Guzmán, G., Serna, M., Torres, G. & Ramirez, R. (2012). Competitiveness in Manufacturing SMEs: A Perspective of México. *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 1, N. 4., pp.60-75.

Hakimpoor, H., Hashim, N, & Nakhaei, H. (2012). Marketing Networking Dimensions and SMEs' Performance. *Universiti Technology Malaysia*, Vol. 57, N 23, pp 122-127.

Harrigan, P., Ramsey, E. & Ibbotson, P. (2012). Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, N. 2, pp. 127-163.

Hills, G.E., Hultman, C.M., & Miles, M.P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, pp 99-112.

INE (2013).Empresas em Portugal.

INE (2014).Empresas em Portugal.

Izverciana,M., Micleaa, S., & Potraa, S. (2016). Marketing Practices in SMEs. Case Study: Romania vs. Malta, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 221, pp. 135-141.

J. Dean, S. Holmes, & Smith, S. (1997). Understanding Business Networks: Evidence from the Manufacturing and Service Sectors in Australia. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, N.1, pp. 78-84.

Jack, S., Moul, S., Anderson, A.R., & Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. *International Small Business Journal*, Vol. 28, pp. 315-337.

Johannisson, B. (1986). Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*, Vol. 5, N. 1, pp. 19-30.

Johannisson, B. (1990). Community entrepreneurship—Cases and concept. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 2, pp. 71-88.

Jones, R., Suoranta, M. & Rowley, J. (2013). Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management*. Vol. 29, N. 5/6, pp. 671-697.

Jutla, D., Bodorik, P. & Dhaliqal, J. (2002). Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 12, No. 2, pp. 139-64.

Kocak, A. & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, Vol. 26, pp. 439-452.

Leachman, C., Pegles, C.C. & Shin, S.K. (2005). Manufacturing performance: evaluation and determinants. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, N.9, pp. 851-874.

Leana, C.R. & Van Buren III, H.J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 538-55.

Lee, M. Y., & Mulford, C. L. (1990). Reasons why Japanese small businesses form co-operatives: An exploratory study of three successful cases. *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, N. 3, pp. 62-71.

Lin, C. Y. & Zhang, J. (2005). Changing structures of SME networks: lessons from the publishing industry in Taiwan. *Long Range Planning*, Vol. 38, pp. 145-162

Lindman, M. (2004). Formation of customer bases in SMEs. *The Marketing Review*, Vol. 4, N. 2, pp. 139-156.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica*, São Paulo, Editora Atlas.

McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, Vol. 21, N 2, pp 201-213.

Muhammad, M., Char, A., Yaso, M. & Hassan, Z. (2010). Small and medium enterprises (SMEs) competing in the global business environment: A Case of Malaysia. *International Business Research*, Vol. 3, N. 1, pp. 66-75.

Naudé, P., Zaefarian, G., Neghabic, Z. & Reze Zaefarianc, (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, pp. 630-641.

O'Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 46-61.

Olkonnen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijarvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, Vol. 38, N. 6, pp. 403-409.

O Papel do *Networking* no *Marketing* das PME

- Partanen, J., Möller, K., Westerlund, M., Rajala, R. & Rajala, A. (2008). Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 513-522.
- Patton, M. (1990). *Quantitative Evaluation and Research Methods*, 2ª edição, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 3. ed., Porto Alegre, Artes Médicas.
- Rahman, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, N. 1, pp. 35-49.
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practice same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17, pp. 279-293.
- Rhee, K. & White, R. (2007). The emotional intelligence of entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 20, N. 4, pp. 409- 425.
- Saleh, A. S. & Ndubisi, N. O. (2006). An Evaluation of SME Development in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 2, N. 1, pp. 1-14.
- Singh, R., Garg, S. & Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking*, Vol. 15, N. 5, pp. 525-547.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Stokes, D. (1995). *Small business management: An active learning approach* (2nd ed.). London: DP Publications. Unit 12.
- Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 1. pp. 1-16.
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International Small Business Journal*, Vol. 8, N. 2, pp. 10-22.
- Thrikawala, S. S. (2011). Impact of strategic networks for the success of SMEs in Sri Lanka. *World Journal of Social Sciences*, 1(2), 108-119.

Xu, M., Rohatgi, R., & Duan, Y. (2007). E-business adoption in SMEs: Some preliminary findings from electronic components industry. *International Journal of E-Business Research*, Vol. 3, pp. 74-90.

Walsh, M. & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, N. 4, pp. 569-585.

Watkins, T., & Blackburn, R. (1986). The role of marketing in the small firm: Evidence from a regional survey. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 4, N. 4, pp. 26-38.

Welsch, H., & Young, E. (1983). Male and female entrepreneurial characteristics and behaviours: A profile of similarities and differences. *International Small Business Journal*, Vol. 2, N. 4, pp. 11-20.

Westerlund, M., & Svahn, S. (2008). A relationship value perspective of social capital in networks of SMEs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 492-501.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, California, SAGE Publication, Inc.

Anexos

Anexo 1. GUIÃO DE ENTREVISTA

Nome do Entrevistado

Idade

Nome da Empresa

Localização da Empresa

Sector da indústria

Ano de início da atividade da empresa

Número de funcionários

Formação académica

Cargo que desempenha na empresa

1. A empresa tem departamento de marketing?

1.1. Indique qual o responsável pelo Marketing na sua empresa?

2. A empresa desenvolve planos de marketing?

Sim

Não

2.1. Se respondeu sim, quais as razões que levaram a empresa a considerar essa estratégia relevante?

2.2. Se respondeu não, quais as razões que levaram a empresa a considerar essa estratégia não relevante?

3. Quais as principais vantagens/desvantagens subjacentes à forma de marketing levada a cabo pela empresa?

3.1. Como classifica a eficácia do marketing na sua empresa?

4. Qual o orçamento que a empresa disponibiliza para as actividades de marketing?

5. Qual o seu papel na tomada de decisão no que respeita às práticas de marketing?

6. Como costumam ser comunicados os produtos/serviços da empresa?

7. Utiliza o Networking para promover/divulgar os seus produtos/serviços?

Se respondeu não

7. 1. O que entende por networking?

Se respondeu sim

7.2. O seu volume de faturação indicou um crescimento significativo desde que alargou a sua rede de contactos (Networking)?

7.3. Vantagens da utilização do networking?

7.4. Desvantagens da utilização do networking?

Anexo 2 - Leitão & Mamede

21º Aniversário



ARROZ AGULHA
Extra Longo
Suriname
DIHOR
1 kg
0,79€



PÊSSEGO METADES
3kg
Preço Antes 3,36€
Desconto **12%**
Final **2,957€**



COGUMELOS
3kg
Preço 3,89€
Desconto **15%**
Final **3,30€**



ÓLEO 100% GIRASSOL DIHOR
1 Lt.
0,97€



QUEIJO FLAMENGO PROCHEFFE
3,69€



MAIONESE 80%
5Lt.
Preço 10,60€
Desconto **15%**
Final **9,010€**



BACON EXTRA METADES
Preço 5,30€
Desconto **10%**
Final **4,77€**



FIAMBRE DA PERNA EXTRA
Preço 3,86€
Desconto **10%**
Final **3,474€**



FIAMBRE DA PÁ PP
Preço 3,068€
Desconto **10%**
Final **2,761€**



FIAMBRE DA PÁ BARRA
Preço 3,068€
Desconto **10%**
Final **2,761€**



Anexo 3 - DESIGN

Tens uma MULHER que te inspira?!

Envia-nos a foto e GANHA* estes prémios personalizados...

DIA DA MULHER
8 de março

Envia-nos a foto...

...nós damos-lhe o nosso toque!

Prémios

T-shirt

Caneca

Carteira