

O empreendedor e a imaginação de marketing

PEDRO GUENA ESPINHA (PPA-UEM/UEL)
FRANCISCO GIOVANNI DAVID VIEIRA (UEM)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

ESPINHA, Pedro Guena; VIEIRA, Francisco Giovanni David. O empreendedor e a imaginação de marketing In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 189-202.

Resumo

Trata-se de estudo de caráter exploratório, com corte transversal, desenvolvido a partir de um conjunto preliminar de 200 referências empíricas do ramo de panificação, distribuídas em 5 cidades do noroeste do estado de São Paulo, cuja principal preocupação esteve voltada para a compreensão da visão, e por conseguinte da aplicação, que o pequeno empreendedor possui a respeito de marketing. Dada a importância da pequena empresa em nosso cenário econômico, o pano de fundo do estudo consiste da relação entre marketing e inovação como ferramentas de competitividade e diferenciação dentro do universo do empreendedor. De modo específico, o estudo investiga a orientação de marketing predominante nessas empresas, o perfil dos seus empresários no contexto empreendedor, bem como a forma e a orientação das inovações introduzidas nesse tipo de negócio.

1. INTRODUÇÃO

O marketing hoje é um conceito amplamente difundido em todo o Brasil, porém, como bem coloca Richers (2000), na maioria das vezes, ele é mal interpretado, ou usado erroneamente, como sinônimo de propaganda. Por outro lado, as grandes organizações, principalmente multinacionais têm uma definição muito mais precisa de marketing concentrando-se em definir suas estratégias e formas de implementação.

A orientação de marketing passou por evoluções que foram desde a orientação de vendas, produção, produto e marketing; além de uma nova visão, mais voltada para relacionamento e o pensamento sistêmico. Porém, qual a visão e a aplicação que o pequeno empreendedor possui de marketing? Um olhar na produção acadêmica brasileira recente nos mostra uma espécie de lacuna no trato dessa questão. Buscar uma resposta para essa pergunta e ao mesmo tempo tentar contribuir para lançar luz sobre essa questão foi o primeiro propósito deste estudo.

Dada a importância da pequena empresa em nosso cenário econômico, e a utilização do marketing e da inovação como ferramentas de competitividade, buscamos neste estudo avaliar a orientação de marketing dessas empresas e o seu potencial de introduzir inovação, apontado na literatura de marketing como forma de competitividade ou diferenciação. Em termos específicos, o estudo investiga a orientação de marketing predominante nessas empresas, o perfil de seus proprietários – no contexto empreendedor – e a forma e orientação das inovações introduzidas neste tipo de negócio.

Tendo em vista a sua apresentação, o artigo está dividido em quatro momentos distintos: *referencial teórico*, onde são delineados os seus fundamentos; *procedimentos metodológicos*, onde são apontados os caminhos e as técnicas seguidas para a investigação; *análise e resultados*, onde são realizadas considerações analíticas a respeito dos achados da investigação; e *conclusões*, onde são feitas observações finais com caráter de síntese e busca de avanço em relação ao comportamento do empreendedor e a imaginação de marketing.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Marketing

O conceito de marketing encontrado no Handbook de Marketing Moderno publicado em 1970 e organizado por Buell (1970), é o de que as empresas existem apenas para servir as pessoas - e o marketing é a função que determina qual o produto ou serviço a ser disponibilizado, como estes devem ser apresentados, promovidos e distribuídos ao consumidor de forma útil e como deve ser precificado. Pode-se observar que esta definição é a própria tradução dos “4 p’s” de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção).

O conceito evoluiu para uma visão menos voltada ao produto, e mais direcionada à relação de troca entre empresa e cliente. A definição do conceito de marketing, segundo Kotler (2000), é a de que marketing é um esforço consciente de troca para alcançar resultados desejados com mercados-alvo. Richers (2000) coloca que o marketing tem como função identificar, conquistar e preencher nichos de mercado com o mínimo de recursos e custos operacionais. Levitt (1990) ainda acrescenta que o marketing relaciona-se à determinação dos resultados empresariais, pois significa obter e manter clientes em proporção aceitável relativamente aos concorrentes através da diferenciação. Esta evolução tem um forte direcionamento para o cliente, e para o mercado, ao invés de focar tanto no interior da empresa, ou seja, o produto que produz, ou sua forma de produção.

Apesar da evolução no conceito e aplicação de marketing, existem orientações bem definidas que ainda são encontradas em diversas empresas e mercados. Entre estas orientações possíveis da empresa para o mercado existem as orientações de vendas, produção, produto e a própria orientação de marketing.

As definições das orientações de marketing mencionadas acima são construídas principalmente sob dois aspectos: o primeiro é a preocupação do empresário na gestão do negócio ou da organização (ex: reduzir custos para aumentar lucros, na orientação à produção), e o segundo é o que o cliente espera na visão destas empresas (ex: cliente espera produtos fáceis de encontrar e a baixos custos na orientação à produção).

Um outro pensamento de marketing, mais sistêmico, ou voltado ao relacionamento, é colocado por Collins e Rapp (1991) como substituto do marketing tradicional. Para eles o marketing afeta todos os envolvidos na relação com o mercado; grandes e pequenos; varejistas e produtores de bens e serviços; fornecedores e clientes. A evolução é baseada em um relacionamento mais pessoal, com utilização de bancos de dados.

É o pensamento sistêmico descrito por Senge (2002, p.40) quando diz que “as empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas”. Sob esta visão, Ballantyne et al. (2003) cria o conceito de marketing de relacionamento, através da integração do conceito de visão sistêmica e do estabelecimento de redes, com a integração de mercados fornecedores, consumidores; formando o que o autor chama de “interação entre redes de relacionamentos”. O conceito de marketing, dessa forma, é sistêmico, holístico e complexamente dinâmico.

Pequena Empresa e Empreendedorismo

Segundo dados do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas representam 98% das 4,1 milhões de empresas comerciais, industriais e de serviços no Brasil. O estudo ainda afirma “que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil”. A partir da expressividade destes números verifica-se a importância da micro e pequena empresa na economia nacional. Hisrich (2004) complementa a importância destes números, colocando que a atividade empreendedora envolve mais do que produção e renda *per capita*. Ela gera uma mudança na estrutura da sociedade, pois permite que a riqueza produzida seja dividida entre mais participantes.

O marketing é colocado como uma ferramenta que busca a melhor utilização dos recursos da empresa, ou seja, consiste em conquistar e preencher nichos com um mínimo de recursos necessários dentro deste ponto de vista. Ao olharmos para as definições de marketing, elas parecem se encaixar aos objetivos, metas e deveres da pequena empresa, porém, grande parte dos exemplos de casos de marketing expostos na literatura utiliza empresas de grande porte, quando não multinacionais (GRACIOSO, 2001; KOTLER, 2002; LEVITT, 1990). Sempre que pensamos em marketing, fica fácil lembrar de grandes e difícil recordar de pequenas empresas, particularmente se aplicam marketing.

O conceito de empreendedor e o lançamento e administração de um novo negócio ou idéia se encaixa perfeitamente no contexto da pequena empresa. Entre as principais características do empreendedor temos o *locus de controle* que indica o senso de controle que o indivíduo tem da sua vida; a necessidade de independência e capacidade de aceitar riscos (BIRLEY e MUZYKA, 2001; HISRICH, 2004). De acordo com Hisrich (2004) as definições de empreendedorismo abordam o comportamento de tomar a iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos afim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou fracasso. O processo empreendedor é o “de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRICH, 2004, p. 29).

Nesse sentido, grande parte da literatura aponta para o empreendedor que se lança a um novo negócio; os principais aspectos abordados no contexto empreendedor se referem à criação de uma empresa ou empreendimento (HISRICH, 2004; BIRLEY, 2002; BIRLEY e MUZYKA, 2001; BLOCK e MACMILAN, 2002). Porém, uma pequena ênfase é dada à administração do negócio sob o perfil empreendedor. A inovação, ou a criação de algo novo com valor, dentro do conceito de marketing, é vital para a continuidade do negócio, e não apenas em sua criação. Sob este construto, se insere à crítica de Levitt (1990) que vai além da miopia em marketing. O autor busca não apenas advertir sobre os perigos causados pela falta de visão das empresas em relação às necessidades dos clientes, mas sim a utilização da imaginação em Marketing como forma de extrapolar a visão limitada que as empresas possuem de ser excelentes em coisas convencionais. A imaginação em marketing busca não apenas atender as necessidades das pessoas, mas sim descobrir quais problemas as pessoas estão tentando resolver: “selecionar entre possibilidades estipuladas é fazer uma escolha de preferências, não é tomar decisões sobre o que é apropriado. Uma possibilidade tem que ser criada antes que possa ser escolhida”. (LEVITT, 1990, p. 145).

Os administradores devem ter a habilidade de ler uma situação da maneira mais completa possível, analisá-la sob diversos pontos de vista e então tentar oferecer uma solução diferente. As organizações, como conseqüência devem ser capazes de criar o futuro de forma diferente, onde apenas fazer o *benchmarking* dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos não é suficiente. A organização precisa em primeiro lugar desaprender seu passado para poder

descobrir o seu futuro, ou seja, não é suficiente colocar a empresa dentro de uma situação ótima dentro de mercados existentes.

Bhide (2002) defende um posicionamento onde as estratégias dos empreendedores que dão certo dependem principalmente de inovação e conseqüentemente de sua implementação, como forma de combater a concorrência. Levitt (1990), por outro lado, propõem certa cautela ao adotar a inovação como princípio único de diferenciação e competitividade. Propõe ainda que a “imitação inovativa” deve ser avaliada de forma sistematizada, pois tem grande potencial de gerar frutos para a empresa. Além disto, a inovação está bastante ligada a departamentos de P&D, e empresas de grande porte.

A imitação ou o mimetismo também é abordado na teoria organizacional através do processo de institucionalização (MEYER e ROWAN, 1977; TOLBERT e ZUCKER, 1999), onde a imitação pode ser uma estratégia de menor custo, que leva ao isomorfismo institucional. Sob essa visão, os pioneiros ou “*champions*” têm maiores dificuldades de implementar suas ações, uma vez que quanto mais as organizações tiverem adotado uma determinada estrutura, maior será a probabilidade de adoção por um número maior de organizações, através do processo imitativo. Por outro lado, Cahill (1996) aborda a entrada tardia no mercado, ou a imitação melhorada ou a um custo menor como uma estratégia que pode ser efetiva, dependendo da capacidade de “proteção” de mercado que o pioneiro possuir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido à pequena quantidade de informações sobre o pequeno empresário e a utilização dos conceitos de marketing, o estudo foi realizado em caráter exploratório (SELLTIZ et al, 1975), de forma a fornecer exemplos que estimulem a compreensão deste fenômeno. O estudo de caso múltiplo (YIN, 2003) foi o procedimento metodológico utilizado, onde a entrevista foi utilizada como forma de obtenção de dados.

A entrevista foi elaborada a fim de abordar os quatro aspectos principais: perfil do negócio; a orientação de marketing adotada; o processo de inovação e aproximação do perfil empreendedor. O perfil do negócio foi abordado através da análise do tempo de atuação; número funcionários; número de sócios e nível escolaridade do administrador.

A percepção da orientação de marketing foi explorada através de quatro questões; avaliando a definição do negócio e as expectativas dos clientes na visão da organização; de forma que se buscasse um alinhamento entre as respostas nas quatro questões em torno de uma orientação de marketing predominante. A primeira questão abordava a definição do negócio, de forma a identificar a descrição da atividade segundo a percepção dos entrevistados (ex: produção, venda, atendimento a clientes, relacionamento, etc). A segunda questão abordou a atribuição de importância às definições de cada orientação segundo a principal preocupação na gestão do negócio (KOTLER, 2000; LEVITT, 1990): produzir produtos a um baixo custo; produzir produtos de qualidade; oferecer serviços adicionais ao cliente; vender toda a quantidade produzida ou se monitorar constantemente a relação entre fornecedores, concorrência e clientes na gestão do negócio (BALLANTYNE et al., 2003). A terceira questão abordava a expectativa dos clientes em relação ao negócio, de forma a identificar a descrição da atividade segundo a percepção dos entrevistados (ex: produção, venda, atendimento clientes, relacionamento, etc). A quarta buscou identificar o que seria valorizado pelos clientes sob a percepção dos entrevistados: produtos a um baixo custo; produtos inovadores e com grande qualidade; promoções e ofertas constantes; atendimento e serviços adicionais; relacionamento próximo e mapeamento das preferências dos clientes.

Esta estruturação pretendeu verificar o grau de significância atribuído a cada fator. Segundo Selltiz et al. (1975), para exatidão de julgamento e para descoberta de relações entre características que variam em quantidade e espécie, a ciência procura substituir as proposições que apenas afirmam ou negam características, por proposições que indicam grau de diferença. Em pré-teste realizado com o questionário, verificou-se a importância desta possibilidade, pois os entrevistados desejavam escolher mais do que uma resposta, afirmando que apenas uma seria insuficiente para definir suas principais preocupações na gestão do negócio.

O terceiro aspecto abordado foi o processo de inovação. Procurou-se avaliar o tipo de inovação implementado (produto, processos, serviços, integração), e a data de sua ocorrência. A origem ou fonte de informação também foi explorada, a fim de avaliar se o processo de inovação está mais próximo de uma imitação inovativa; de um mimetismo (LEVITT, 1990; MEYER e ROWAN, 1977; TOLBERT e ZUCKER, 1999), ou se é um processo além do *beckmarking*, constituindo algo realmente novo (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

O quarto aspecto abordado foi o perfil empreendedor do proprietário. A aproximação de um perfil foi obtida através da aplicação de questionário fechado composto de 27 questões relativas ao sentimento de controle (9 questões), sentimento de independência (9 questões) e disposição para assumir riscos (9 questões), de forma a traçar um perfil do proprietário no âmbito do empreendedorismo (HISRICH, 2004). De acordo com esse questionário foi estabelecida uma pontuação para cada resposta, de forma que cada bloco deveria ter 50% (5 pontos) ou mais de respostas dentro de um perfil empreendedor para que o mesmo fosse considerado como dentro de um determinado perfil.

Conforme sugerem Gilmore e Coviello (1999) O questionário aos empreendedores deve evitar a utilização de jargões de marketing, e permitir que o empreendedor responda com sua própria linguagem. Dessa forma, as perguntas foram elaboradas com uma linguagem menos técnica, procurando aproximar-se ao máximo da linguagem cotidiana dos entrevistados. A Figura 1 resume os aspectos abordados e os objetivos do estudo.

O ramo estudado foi o de panificação/padarias no noroeste do estado de São Paulo. Os elementos componentes da amostra foram escolhidos através de pesquisa preliminar realizada com 200 entrevistados (amostra não probabilística); sendo estes distribuídos igualmente em cinco cidades com população entre 25 e 40 mil habitantes; que responderam a seguinte questão: Qual a melhor panificadora/padaria desta cidade? Desta forma pretendeu-se identificar as duas principais padarias em cada cidade, compondo um total de 10 casos estudados. Por conseguinte, a amostra de casos foi escolhida de forma intencional, constituindo amostra não-probabilística intencional (COOPER e SCHINDLER, 2003). Os elementos estavam distribuídos em cinco cidades diferentes (A, B, C, D e E) e obtiveram recomendações na pesquisa preliminar de forma que o elemento mais citado em cada cidade foi denominado de 1 e o que obteve o segundo maior número de citações foi denominado “2”. Dessa forma, temos os seguintes elementos: A1; A2; B1; B2; C1; C2; D1; D2; E1 e E2.

PESQUISA INICIAL		OBJETIVO
1 Qual a melhor panificadora da cidade.		Identificar os principais "players" no mercado em cada cidade
ESTUDO DE CASO		
BLOCO A		OBJETIVO
1 Tempo Atuação no Ramo 2 Número Funcionários 3 Número Sócios 4 Nível Escolaridade Administrador		Traçar Perfil do Negócio
BLOCO B		OBJETIVO
1 Descrição Negócio 2 Orientação Marketing na Gestão do Negócio 3 Descrição do que o Cliente Espera da Empresa 4 Orientação de Marketing que o Cliente Espera		Avaliar orientação de Marketing predominante adotada no negócio.
BLOCO C		OBJETIVO
1 Duas últimas inovações implementadas. 2 Data implementação. 3 Fonte de inovação 4 A Concorrência Imitou? Quanto tempo depois?		Avaliar as características e natureza das inovações implementadas no negócio.
BLOCO D		OBJETIVO
1 Locus de Controle 2 Sentimento Independência 3 Capacidade Assumir Riscos		Avaliar a aproximação do perfil dos proprietários ao perfil empreendedor.
OBJETIVOS GERAIS		
Avaliar a orientação de marketing adotada pelos principais "players" em cada cidade, verificando a relação entre o perfil empreendedor, a introdução de inovações e a orientação adotada.		

Figura 1: Variáveis e objetivos do estudo

4. RESULTADOS

Optou-se por apresentar os resultados e a análise em conjunto dos dez casos, observando-se as particularidades de cada caso nas seguintes etapas: resultado da entrevista inicial; perfil do negócio; orientação de marketing; perfil de inovação e aproximação do perfil empreendedor.

a) Entrevista Inicial

A distribuição das referências à melhor padaria em cada cidade teve um padrão de dominação de duas empresas diferentes, onde as duas empresas mais citadas obtiveram mais de 80% das citações. Uma exceção é a cidade "C", onde as citações se distribuíram principalmente entre 3 empresas. O Quadro 1 mostra a distribuição das citações por cidade.

Quadro 1- Distribuição das citações por empresa

EMPRESA	CIDADE				
	A	B	C	D	E
1	52.5%	45.0%	32.5%	50.0%	44.7%
2	37.5%	37.5%	27.5%	37.5%	42.1%
3	5.0%	10.0%	25.0%	5.0%	10.5%
Outras	5.0%	7.5%	15.0%	7.5%	2.6%

Fonte: Pesquisa de campo, 2004

b) Perfil do Negócio

O perfil de negócio pesquisado teve diversas características em comum entre todos os casos estudados. O número de empregados variou de 6 a 11 funcionários, considerando o proprietário, que em 8 dos 10 casos estudados dedicava-se apenas ao negócio. Nos dois outros casos, os proprietários eram funcionários públicos municipais. Ao abordar o número de sócios neste tipo de empreendimento, pode-se verificar que se tratam de negócios familiares, onde a sociedade é dividida entre cônjuge e filhos. Duas características que mostraram diferenciação nos casos estudados foram o nível de escolaridade e o tempo de atuação no ramo.

O nível de escolaridade variou de ensino médio incompleto à superior completo, sendo que nestes casos, as áreas de graduação declaradas foram ciências contábeis, administração e economia. Outro ponto de especial atenção é o tempo de atuação no mercado; sendo que a maioria dos casos possui mais de cinco anos de mercado; apenas o caso C2 possui menos de 2 anos (1 ano e 8 meses). A Figura 2 mostra essas distribuições caso a caso e agrupadas. Esses dados demonstram que este tipo de negócio tem característica familiar, onde a sucessão parece ser fator bastante presente, a julgar pelo tempo de atuação e definição dos filhos como sócios. Também é importante notar que os estabelecimentos citados como as melhores padarias possuem grande tempo no mercado, o que indica, nos casos estudados, que a tradição e o tempo no mercado são fatores importantes na consolidação deste tipo de negócio.

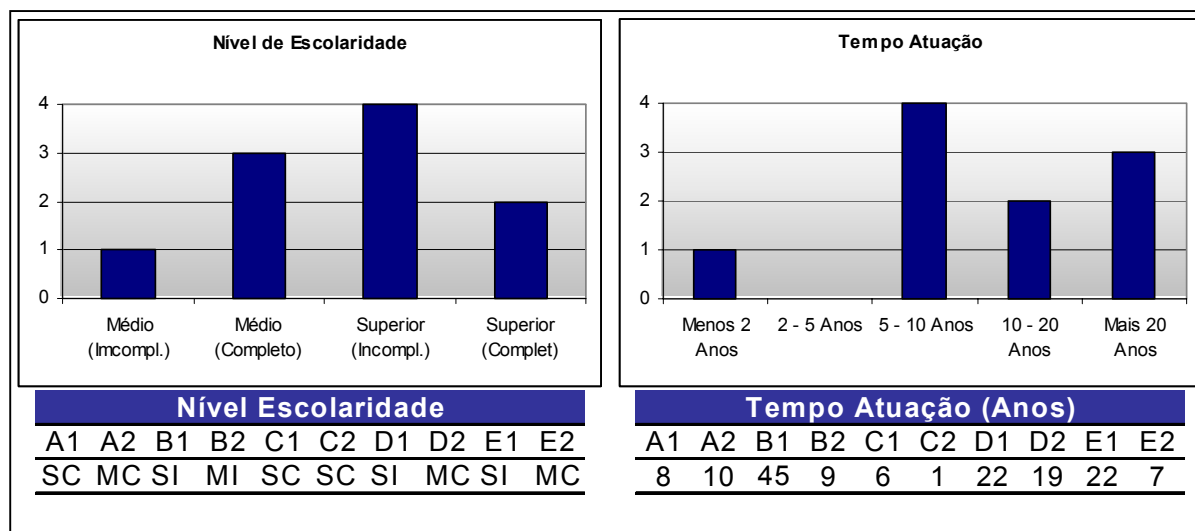


Figura 2 - Distribuição de escolaridade e tempo de atuação no negócio dos empresários.

c) Orientação de Marketing

A orientação de marketing foi explorada através do discurso na definição do negócio e no que o cliente espera do negócio; na definição das principais preocupações em relação à gestão do negócio e no que o cliente espera do negócio.

Na atribuição, em relação à gestão do negócio, o entrevistado deveria priorizar duas definições; entre cinco possíveis; por ordem de importância, sendo que cada definição buscava uma aproximação das orientações de marketing discutidas:

- Produzir e comprar produtos com o menor custo possível, a fim de garantir uma boa margem de lucro (Orientação de produção);
- Oferecer produtos com melhor qualidade possível, e buscar sempre desenvolver novos produtos/receitas (Orientação de produto);
- Oferecer serviços ao cliente, atendimento, conveniência, entrega, buscando sempre atender às necessidades dos clientes (Orientação de Marketing);
- Elaborar promoções para alavancar as vendas, pois preciso vender tudo que tenho capacidade de produzir (Orientação de vendas);
- Relacionamento de longo prazo e consistente com clientes, fornecedores, e demais concorrentes (Orientação sistêmica).

O Quadro 2 sintetiza os resultados obtidos em relação aos discursos na definição do negócio e às atividades priorizadas na gestão por cada entrevistado.

Quadro 2 - Discursos e orientação de Marketing em relação à gestão do negócio

CASO		DISCURSO: Definição do negócio.		Preocupações Priorizadas
1	A1	Comerciante, ramo panificação, alimentação, negócio atendimento ao público, clientes, fora do horário normal.	Marketing	1ª Sistemática 2ª Produtos
2	A2	Comerciante, confeitiro, ramo de padarias, produção de pães, doces, bolos e confeitos.	Produto	1ª Produtos 2ª Produção
3	B1	Comerciante, venda pães, doces. Pão diferenciado da concorrência, com receita sem aditivos e menor quantidade de fermento.	Produto	1ª Produtos 2ª Marketing
4	B2	Panificadora, vendo pão, trabalho, honestidade, organização, dedicação, sempre buscando o melhor pão.	Produto	1ª Produtos 2ª Produção
5	C1	Interação entre fornecedores e clientes, decisões de acordo com as necessidades dos clientes, nem sempre com o retorno financeiro esperado.	Marketing	1ª Marketing 2ª Produtos
6	C2	Sonho realizado, busca de constante aperfeiçoamento, atender o cliente da melhor maneira possível, no ramo de alimentação.	Marketing	1ª Marketing 2ª Sistemática
7	D1	Produção de pães, doces e salgados. Tenho o melhor pão, criação de receitas novas. Venda de bebidas. Também tenho comida por quilo.	Produto	1ª Produtos 2ª Produção
8	D2	Pão, doces, bolos, salgados, "cadeia de porta aberta", trabalho em família, padaria.	Produto	1ª Produtos 2ª Produção
9	E1	Indústria panificação, produção pães, industrialização de pães e produtos panificados.	Produção	1ª Produção 2ª Produtos
10	E2	Comerciante, Padaria, panificação, vendo pão, leite tortas, e bolos para festas.	Produto	1ª Produção 2ª Produto

Apesar do surgimento de novas orientações de marketing priorizando o relacionamento e o pensamento sistêmico (BALLANTYNE et al., 2003; COLLINS e RAPP, 1991; NOBREGA, 2002; SENGE, 2002), os resultados dos casos estudados apontam para uma orientação predominantemente voltada a produtos - 7 dos 10 casos estudados (KOTLER, 2000; LEVITT, 1991). Apenas em três casos a orientação foi voltada para marketing. Houve um grande alinhamento entre o discurso na definição do negócio e a atribuição das principais preocupações na gestão do negócio, o que confirma os resultados na verificação de que as principais preocupações na gestão do negócio foram orientadas a produtos e a produção.

Da mesma forma que na análise anterior, o entrevistado deveria descrever o que o cliente espera do negócio e priorizar duas características, dentre cinco possíveis, do que o cliente valoriza no negócio, buscando novamente uma aproximação das orientações de marketing discutidas:

- A. O cliente espera encontrar produtos sempre disponíveis a preços baixos (Orientação de Produção);
- B. O cliente deseja produtos de altíssima qualidade, e receitas inovadoras (Orientação de Produto);
- C. O cliente não deseja o comprar por vontade própria, busca promoções e ofertas que julguem atraentes (Orientação de Vendas);
- D. O cliente deseja ter suas necessidades atendidas, através de bom atendimento, serviços de entrega, atendimento fora do horário comercial, conveniência (Orientação de Marketing);
- E. O cliente espera um relacionamento mais próximo, deseja que eu reconheça suas preferências, e está constantemente avaliando outras opções. (Orientação Sistemática).

O Quadro 3 sintetiza os resultados obtidos do que o cliente espera do negócio na forma de discurso e da definição de prioridades na visão do proprietário do estabelecimento.

Quadro 3 - Discursos e Orientação de Marketing em relação expectativa do cliente

CASO		DISCURSO: A expectativa do cliente		Preocupações Priorizadas
1	A1	O cliente deseja bom atendimento, se você souber o nome do cliente, conta um ponto, se souber o que ele sempre leva, conta dez.	Sistêmica	1ª Sistêmica 2ª Marketing
2	A2	Ele (cliente) espera encontrar produtos sempre frescos e feitos na hora; balcão com produtos mofados não rende nada.	Produto	1ª Marketing 2ª Produto
3	B1	O cliente quer pão fresco e menos quebradiço, com estes que você está acostumado pro aí, cheio de aditivos.	Produto	1ª Marketing 2ª Sistêmica
4	B2	O cliente quer que você faça de tudo por ele, só o vender o pão não leva a gente a lugar nenhum, precisa dar carinho e confiança pro cliente.	Marketing	1ª Sistêmica 2ª Marketing
5	C1	Bom atendimento, produtos de qualidade, e boa variedade, neste negócio a simpatia também é muito importante. Eu vendo sorriso.	Marketing	1ª Marketing 2ª Sistêmica
6	C2	Busca o melhor atendimento que pode encontrar, produtos bons tem em qualquer lugar, limpeza, bom atendimento e eficiência tem em poucos.	Marketing	1ª Sistêmica 2ª Marketing
7	D1	O consumidor está cada vez mais exigente, um aspecto que conta muito é a limpeza, não abro mão da limpeza, e a qualidade do pão.	Produto	1ª Sistêmica 2ª Marketing
8	D2	O cliente quer um produto a um preço "bacana", quanto melhor a qualidade dos pães, mais satisfeito meu cliente vai ficar.	Produto	1ª Sistêmica 2ª Produtos
9	E1	O freguês quer pão feito na hora, o preço também é importante, com a concorrência, o preço é importantíssimo. Tá tudo muito caro.	Produto	1ª Produto 2ª Marketing
10	E2	Pão sempre quentinho e leite de saquinho, é o que mais vende. O cliente quer ser bem atendido.	Produto	1ª Marketing 2ª Produto

Os resultados obtidos sobre as expectativas dos clientes na visão dos proprietários tiveram uma divergência, ao contrário do que se esperava, quando analisados do ponto de vista do discurso e da definição de prioridades. Na verificação do discurso, existe certo alinhamento do Quadro 3 com o Quadro 2; sendo divergente apenas nos casos A1; B2 e E1; em torno da orientação à produtos verificada na análise anterior. A maior discrepância foi na priorização das alternativas, sendo que as orientações priorizadas na maioria dos casos foram às orientações de marketing ou sistêmica/relacionamento. Até o momento da enunciação das alternativas sob expectativas dos clientes, apenas três casos citaram “clientes”, “atendimento”, “relacionamento”, “serviços”; sendo prioritariamente voltados a produto. É interessante notar que quando as alternativas que descreviam atendimento e relacionamento com o cliente eram citadas, elas eram prontamente escolhidas, seguidas de comentários: “é isto, bom atendimento é importante!”, “é verdade! O cliente sempre tem razão, né?” ou “Nossa! O cliente também merece e exige ser bem atendido!”.

Estes resultados apontam um descolamento entre o discurso entre as definições do negócio e suas principais preocupações na gestão e as expectativas dos clientes de acordo com a percepção dos proprietários. Se através do marketing as empresas existem apenas para servir as pessoas (BUELL, 1970), ou tem como função identificar, conquistar e preencher nichos de mercado (RICHERS, 2000) ou significa obter e manter clientes em proporção aceitável relativamente aos concorrentes (LEVITT, 1990), a definição dos negócios neste pequenos empreendimentos deveria ser orientada pela percepção que têm sobre as necessidades dos clientes, mesmo que esta percepção seja em torno de um processo produtivo melhor, ou de um produto de ótima qualidade. Sob o conceito de marketing, a definição do negócio está desalinhada com a expectativa dos clientes, ou seja, ao definir seu negócio os entrevistados mostraram um foco no produto, ou o processo produtivo, porém acreditam que os clientes querem mais do que um bom produto.

d) Perfil de Inovação

A análise do tipo de inovação também levou em conta a forma de declaração das inovações introduzidas. O perfil de inovações implantado está relacionado principalmente a produtos e melhorias no processo produtivo, e produtos, sendo que em apenas um caso (C2) a inovação verbalizada se relacionou a serviço. O resultados caso a caso podem ser observados no Quadro 4:

Quadro 4 - Perfil inovações declaradas

CASO	INOVAÇÃO	TIPO	FONTE	TEMPO (Meses)	
1	A1	1 - Máquina Sorvete "Soft" 2 - Doces (Sempre uma novidade)	Processo Produto	Outro Negócio (Shopping)	1
2	A2	1 - Carolina Recheada 2 - Baguete	Produto Produto	Outras padarias em outra cidade.	7
3	B1	1 - Câmara Fria e Exaustor 2 - Forno a Lenha	Processo Processo	Feira Negócios	12 ou mais
4	B2	1 - Forno a lenha 2 - Baguete Recheada	Processo Produto	Outras padarias em outra cidade.	6
5	C1	1 - Produto novo todo mês 2 - O cliente que pede, a gente faz.	Produto -	Necessidade de Clientes	1
6	C2	1 - Sistema Delivery 2 - Pizzaria	Serviço Produto	Necessidade de Clientes	3
7	D1	1 - Venda Bebidas 2 - Comida por Quilo	Produto Produto	Outras padarias em outra cidade.	8
8	D2	1 - Reforma loja 2 - Confeitaria	Processos Produtos	Outras padarias em outra cidade.	12 ou mais
9	E1	1 - Recuperação Forno 2 - N/D	Processo N/D	Outras padarias em outra cidade.	12 ou mais
10	E2	1 - Balcão Salgados 2 - Baguete Gergelim	Produtos Produto	Outras padarias em outra cidade.	3

Em nenhum dos casos analisados houve menção de uma idéia própria do proprietário, totalmente inovadora, ou seja, o mimetismo, ou a “imitação inovativa” foi a forma utilizada por estes pequenos empresários em busca de maior competitividade. Dois pontos de diferenciação podem ser notados em relação ao tipo de inovação introduzido, o primeiro é a introdução de uma nova tecnologia neste ramo de negócios no caso A1 (Máquinas sorvete *soft*). A segunda é a origem das idéias, que em dois casos (C1;C2) foi a necessidade identificada de clientes. Nos demais casos, as inovações declaradas tendem a uma adaptação do que já foi feito em outras padarias com sucesso. Em relação ao tempo de introdução da última inovação, parecem se evidenciar três grupos: constante (menos 3 meses); média (mais de 6 meses) e raras (mais de 12 meses).

O tipo de inovação e a fonte de idéias para sua implementação possuem correlação com a orientação de marketing, sendo que nos casos estudados, os proprietários com uma orientação de marketing utilizam outros negócios e a necessidade do cliente; declarada ou não (HAMELL e PRAHALAD, 1995), como orientadores das inovações implementadas. Sob este ponto de vista é interessante notar que os proprietários com uma orientação voltada a produtos, coerentemente buscam inovações principalmente em seus produtos e nos processos produtivos, muitas vezes, com o intuito de melhorar o produto oferecido.

e) Perfil Empreendedor

A análise da aproximação de um perfil empreendedor mostrou que todos os entrevistados possuem aproximação ao sentimento de locus de controle, ou seja, acreditam que possuem domínio sobre suas ações e resultados. O sentimento de independência foi uma característica observada em apenas quatro casos; de acordo com Fillis (2000) as pessoas criativas, tendem a ter um maior nível de confiança no que elas fazem, enfrentando críticas e opiniões contrárias. A capacidade de assumir riscos foi verificada também na maioria dos casos, sendo que apenas dois casos analisados não possuíam este sentimento. Desta forma, os casos estudados foram classificados no Quadro 5, em três tipos de acordo com seu enquadramento em apenas uma característica (quadro vermelho), duas características (quadro amarelo) ou nas três características (quadro verde) do perfil empreendedor. O perfil empreendedor foi observado de forma mais consistente nos casos A1; C1; C2 e E2.

Quadro 5 - Aproximação do perfil empreendedor

CASO		Locus Controle	Sentimento Independência	Capacidade Assumir Riscos	Aproximação Empreendedor
1	A1	Sim	Sim	Sim	
2	A2	Sim	Não	Sim	
3	B1	Sim	Não	Sim	
4	B2	Sim	Não	Sim	
5	C1	Sim	Sim	Sim	
6	C2	Sim	Sim	Sim	
7	D1	Sim	Não	Não	
8	D2	Sim	Não	Sim	
9	E1	Sim	Não	Não	
10	E2	Sim	Sim	Sim	

Os resultados apontam para um perfil empreendedor predominante nos casos com uma orientação de marketing e que têm capacidade de introduzir inovações além do contexto de simples imitação, com exceção do caso E2, onde não se verificaram estas relações. Fillis (2000) aponta o perfil empreendedor no contexto de marketing como um perfil capaz de identificar tendências futuras de modo diferente do usual, criando vantagem competitiva. Nesse contexto, Nóbrega (2002), Hamel e Prahalad (1995) também apontam para a diferenciação através da inovação como forma de competitividade. Analisando as inovações implantadas pelos casos que se aproximam de um perfil empreendedor, percebemos que existe uma diferenciação que vai além do *benckmarking*, mas não são tão puras como sugerem as estratégias de inovação em marketing. Apesar de inovadoras, elas ainda carregam princípios de utilização do tradicional como base de partida para a criação do novo.

5. CONCLUSÕES

O pequeno número de casos nos previne de uma generalização dos resultados deste estudo à população de pequenas empresas, porém a maior profundidade obtida pretende que o mesmo sirva de orientação a pesquisas futuras sobre o mesmo tema.

A orientação de marketing predominante nos casos estudados está voltada a produto, onde a principal preocupação foi a qualidade e o desenvolvimento de novos produtos. Porém, ao analisarmos o mercado de alimentação a que essas empresas pertencem, percebemos mudanças que vêm ocorrendo e que podem influir no seu modo de atuação.

Os supermercados ampliaram suas gamas de produtos e muitos deles possuem uma padaria própria e diversos tipos de pães a escolha dos clientes. Também está disponível uma infinita variedade de produtos congelados como pão de queijo, doces, tortas e até mesmo o pão francês. O perfil de consumo e a estruturação da família brasileira também mudaram significativamente (RICHERS, 2000).

Levitt (1990) exemplifica que as ferrovias deveriam ter visualizado como empresas de transporte e não de trens, pois a necessidade de transporte não acabou ao longo dos anos, pelo contrário, aumentou. Todavia, surgiram maneiras mais confortáveis e rápidas de transporte que acabaram com o transporte de passageiros nas ferrovias americanas. Da mesma forma que as ferrovias citadas por Levitt (1990), as padarias pesquisadas baseiam sua existência principalmente em seus produtos, quando na verdade deveriam prever sua obsolescência, ou seja, estão no ramo de alimentação, conveniência, atendimento, qualidade e não apenas no ramo de venda de pães e doces. Um pouco

além desta visão se encaixa o conceito de que marketing é sobre sociedade, sobre ser humano, e não apenas sobre tecnologia e produtos (NOBREGA, 2002). Dessa forma, as mudanças que vêm ocorrendo em nossa sociedade devem ser observadas mesmo por pequenos empreendimentos a fim de garantir sua sobrevivência e prosperidade. A arma mais forte que estes pequenos empreendimentos têm é seu caráter de pessoalidade, de possibilidade de relacionamento, de estar mais próximo dos clientes; características que as grandes empresas se esforçam para obter (KOTLER, 2000; COLLINS e RAPP, 1991; BALLANTYNE, 2003).

Os dados apresentados indicam que nos casos estudados, o perfil empreendedor está relacionado a uma orientação de marketing mais completa (KOTLER, 2000; LEVITT, 1991), mais voltada para o cliente e com a adição e consideração de aspectos que vão além dos benefícios do produto, como atendimento, relacionamento, e serviços agregados. A literatura aponta no perfil empreendedor a capacidade de identificar avaliar e desenvolver oportunidades (BIRLEY e MUZYKA, 2001; BHIDE, 2002; HISRICH, 2004). Nesse contexto, a aproximação de uma orientação de marketing envolve a busca, identificação e realização de opções mais favoráveis ao desenvolvimento do negócio. O perfil empreendedor demonstra uma maior capacidade de adequação a situações (FILLIS, 2000). Nos casos estudados, essa adaptação pode ser traduzida através de uma preocupação que vai além de produzir o melhor produto; de se desprender do negócio tradicional. A pergunta hoje não é simplesmente onde encontro o melhor pão, mas sim, onde encontro maior conveniência, melhor atendimento, melhor nível e quantidade de serviço.

Apesar da definição do empreendedor se situar no contexto de criação de um novo negócio (DORNELAS, 2001; HISRICH, 2004), pode-se verificar que a existência e atuação de um perfil empreendedor em um negócio já em funcionamento, e a referência à criação de algo novo, de valor, pode ser traduzida, nesses negócios em andamento, em adaptações que agreguem valor de forma diferencial para o próprio negócio. Neste sentido, as inovações introduzidas por este tipo de perfil, consistem em algo além do que o *benchmarking* ou o simples mimetismo (HAMEL e PRAHALAD, 1995; MEYER e ROWAN, 1977; TOLBERT e ZUCKER, 1999) identificaram no mercado idéias que pudessem ser utilizadas no seu setor, ou introduziram mudanças a fim de atender as necessidades declaradas ou não de seus clientes (KOTLER, 2000; LEVITT, 1991), buscando idéias diferentes para servir pessoas tradicionais (LEVITT, 1991; NOBREGA, 2002). Nota-se que a diferença nas inovações introduzidas, ocorre mais pelo seu caráter e orientação do que pela idéia de algo realmente novo. O conceito de inovação ligado ao empreendedor demonstra não ser apenas o da criação de algo simplesmente novo, mas sim de uma inovação mais bem direcionada, onde existe um melhor discernimento e aproveitamento de oportunidades no sentido de se diferenciar da concorrência. Como menciona Levitt (1990), inovação, desenvolvimento de novos produtos, e extensão dos mercados dos produtos são dispositivos de competitividade de uma empresa moderna. Porém, a inovação é muito menos abundante do que assumimos, confundindo-se inovação com imitação. O que se verificou neste estudo foi a capacidade de tornar essas imitações mais diferenciadas e voltadas para o cliente, conforme uma visão de marketing.

Outro ponto que se destaca nas empresas onde os proprietários possuíam aproximação do perfil empreendedor é a frequência da introdução de inovações. Nos quatro casos observados com essas características, as inovações foram implantadas a menos de três meses.

Um aspecto também evidenciado no estudo, é uma diferença de discurso na definição do negócio e na expectativa do cliente, sendo que grande parte dos proprietários dos negócios pesquisados neste estudo acredita que o cliente deseja bom atendimento, relacionamento e serviços adicionais, porém citam suas principais preocupações distantes desta abordagem, muito mais relacionadas com a qualidade do produto ou processo produtivo. Essa seria claramente a visão míope de marketing colocada por Levitt (1990). É importante ressaltar que esta ainda é a visão predominante na maioria dos casos estudados.

Ao olhar para as empresas que se inserem em uma orientação de marketing percebemos que essas são as mais jovens no mercado, e podem estar em fase de consolidação de sua liderança no mercado dominado por empresas mais tradicionais, e conseqüentemente com uma orientação mais antiga. Isto é, uma aplicação e orientação de marketing adequada podem criar vantagem competitiva de forma a conquistar a preferência do público alvo mesmo em negócios de pequeno porte.

Ressaltamos, por fim, que as limitações deste estudo se encontram principalmente no pequenos número de casos estudados e na concentração do estudo em apenas um ramo, o de panificação. Novos estudos, todavia, e em diferentes ramos poderão contribuir para o aperfeiçoamento de uma visão sobre o empreendedorismo e a prática de marketing nas pequenas empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. Relationship marketing: looking back, looking forward. **Marketing Theory**, London, v. 3 n. 1 p. 159-166, 2003.

BHIDE, Amar. **Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo**. In: Empreendedorismo e estratégia. Business Harvard Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUELL, Victor P.; HEYEL, Carl (Org.). **Handbook of Modern Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1970.

CAHILL, Dennis J. Pioneer advantage: is it real? Does it matter? **Marketing Intelligence and Planning**, Bradford, v.14, n. 4, p. 5-8, 1996.

COLLINS, Thomas L.; RAPP, Stan. **A 5ª geração do marketing**: MaxiMarketing II. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elseiver, 2001.

FILLIS, Ian. Being creative at the marketing / entrepreneurship interface: lessons from the art industry. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 125-137, 2000.

GILMORE, Aldrey; COVIELLO, Nicole. Methodologies for research at the marketing / entrepreneurship interface. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v.1, n.1, p. 41 - 53, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HISRICH, Robert D.;PETERS Michael P. **Empreendedorismo**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing**: dos flintstones à era digital: marketing e a natureza humana. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SEBRAE, MPE em Números: conteúdo de MPE em números. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mpeemnumeros.asp>>. Acesso em: 07 fevereiro 05.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 11ª Ed. São Paulo: Ed. Best Seller, 2002.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1957.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 196 - 219.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.