

O Empreendedorismo e o Negócio de Panificação: Estudo de Caso de uma História Sucedida

Francisco Oliveira Machado

fmachado@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco

Katarine Maria Campello Machado

katarinecampello@yahoo.com.br

Universidade Federal de Pernambuco

Resumo

O presente trabalho é o relato de uma pesquisa descritiva realizada junto a um negócio de panificação (padaria) na cidade do Recife/PE. Para caracterizarmos o trabalho como descritivo, seguimos o preceito de relatar o nosso objeto de estudo — o indivíduo empreendedor de um negócio de panificação — através do arcabouço teórico presente em literatura que contemplasse análise do ambiente externo e interno à organização, negócios de panificação, e, especialmente, da escola empreendedora de formação de estratégias. Os resultados mostram que o empreendedor se utiliza de preceitos de gestão e formação de estratégias que, mesmo empiricamente, são a garantia ou a explicação de seu sucesso atual. Assim, conclui-se que o sujeito entrevistado mostra-se estar realizado com o seu negócio em decorrência de sua visão, conhecimento, aprendizagem contínua e controle gerencial que exerce sobre seus empreendimentos.

Palavras chave: Padaria; Empreendedor; Empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

Todas as modalidades de negócio possuem particularidades que instigam pessoas com características de empreendedor a atuar em seus sistemas produtivos, embora o aperfeiçoar contínuo deva ser perseguido indistintamente. O foco deste artigo restringe-se a analisar o empreendedor de um setor produtivo comum e disseminado pelo país, o de panificação.

O pão é o alimento mais presente no dia-a-dia da população mundial. No Brasil, este quadro não se apresenta diferente, embora, seu consumo, segundo documento *Os números da panificação no Brasil e no mundo* (ABIP..., 2003)¹, é menor em relação aos outros países, principalmente nos Estados nordestinos, que têm o consumo de pão inferior à média nacional. O nordestino consome, em torno, de 10 quilos ao ano por pessoa, enquanto a região Sul tem cerca de 35 quilos consumidos anualmente.

No Brasil, a produção de pães passou a ser conhecida no século XIX. Antes desta época, o alimento adotado era o biju de tapioca no almoço e no jantar a farofa, ambos de mandioca, visto que não era conhecida a fabricação de farinha de trigo. Devido à forte influência religiosa em nossa colonização, as primeiras produções de pães obedeciam a uma espécie de ritual próprio, com cerimônias, colocação de cruzeiros na massa, ensalmo para que crescesse, afofasse e que tivesse a crosta dourada. O ritual era adotado principalmente quando da fabricação caseira, comum à época. A produção em panificadoras fora expandida no país, ao início do século XX, com a chegada dos imigrantes italianos, sendo as indústrias pioneiras

instaladas em Minas Gerais, segundo o documento *A história do pão* (ABIP..., 2007).

Assim, após esta descrição histórica, encontramos a fabricação de pães sendo realizada comumente em estabelecimentos apropriados, as chamadas padarias, embora haja a concorrência de supermercados que expandiram a sua linha de produtos e passaram a ofertar panificados.

A panificação, realizada especialmente nas padarias, é um dos processos de produção e comercialização que carece de estudos científicos que abordem (a) a dinâmica do negócio, (b) técnicas de gestão e de produção adotadas por parte dos seus proprietários / dirigentes e (c) empreendedorismo e o perfil e as competências do empreendedor.

Nesse sentido, após revisão bibliográfica que contemplasse os temas anteriormente mencionados, particularmente ao Estado de Pernambuco, foram encontrados dois trabalhos (MACHADO; VALENÇA, 2004a; MACHADO; VALENÇA, 2004b). No entanto, os referidos autores abordaram, em seus trabalhos, a questão da dinâmica do negócio de panificação e as técnicas de gestão em produção. Portanto, o enfoque dispendido no presente estudo volta-se ao último ponto abordado no parágrafo anterior: empreendedorismo e o perfil do e as competências do empreendedor.

Embora, instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) forneçam apoio em capacitação através de cursos e orientações aos interessados em instalar e operacionalizar este tipo de empreendimento, o acesso a estes cursos e orientações, quando não conhecida pelos empreendedores, é de custo monetário elevado. Nesse sentido, o estudo se desenvolve no intuito de entender as nuances que levaram um empreendedor a optar pelo ramo de panificação, para abrir um negócio sem conhecimento prévio de seus pormenores. Assim, o trabalho auxilia o desenvolvimento de pesquisas universitárias mais aprofundadas, no intuito de desenvolver ações extensionistas em um ramo de negócio comum no país.

Sendo assim, podemos mencionar como objetivo do trabalho: “Aprofundar o conhecimento técnico / prático a cerca do tema empreendedorismo, utilizando-se de um estudo de caso voltado para o ramo da panificação”. O presente trabalho é relevante, pois a biografia sobre o tema ainda não apresenta grande expressividade. Estudar o empreendedorismo sob a ótica de um indivíduo empreendedor confere ao trabalho aspectos práticos passíveis de discussão, possibilitando a disseminação de conhecimento a cerca do tema e auferindo valor ao fenômeno do empreendedorismo e à atividade do empreendedor em toda a sua extensão.

Sendo assim, é o artigo um breve relato de uma pesquisa científica descritiva sobre a história de vida empreendedora de um proprietário de negócios de panificação na cidade do Recife/PE. Assim, encontra-se dividido, além da presente (1) Introdução, em (2) Conceitos e Determinações; (3) Procedimentos Metodológicos; (4) Descrição e Análise dos Dados Coletados; e (5) Considerações Finais. Por fim, apresenta-se as Referências Bibliográficas que nortearam a confecção do estudo.

2. CONCEITOS E DETERMINAÇÕES

Uma das primeiras preocupações inerentes ao pesquisador é entender e caracterizar o objeto de estudo que pretende abordar. O objeto de estudo deste artigo é o negócio e o empreendedor, com suas estratégias, do ramo de panificação.

2.1. Padarias

As panificadoras são negócios que se dedicam à produção e comercialização de panificados,

que são produtos oriundos de uma massa preparada, tendo como principal matéria-prima a farinha de trigo em sua composição. No entanto, devido a questões de competitividade evidenciado no setor em que atuam, as panificadoras viram-se obrigadas a comercializar outros produtos. Muitos não são produzidos em seus estabelecimentos, tornando o ponto comercial uma espécie de mini mercado, no intuito de agregar maiores serviços aos clientes no varejo.

Devido à expansão da linha de produtos, almejando oferecer serviços diferenciados aos clientes, as padarias tiveram que se adaptar a um contexto se especializando, gerando assim, de acordo como fora documentado em *Os números da panificação no Brasil e no mundo* (ABIP..., 2003)ⁱⁱ, uma classificação em quatro categorias: (a) Padarias tipo Butique, (b) Padaria de Serviço, (c) Padaria de Conveniência e (d) Pontos Quentes.

2.2. Ambiente Externo

O ambiente externo se compõe da soma de três componentes: o ambiente geral, o do setor e o da concorrência. Analisar o ambiente geral significa entender as várias forças que influem de forma negativa ou positiva o desenvolvimento de uma organização.

A relação entre o ambiente externo e as atitudes da organização se torna fundamental para sua sobrevivência e crescimento no mercado, sendo portanto de extrema necessidade a avaliação contínua da mesma a cerca das possíveis mudanças externas que podem afetar o andamento de suas funções. Sendo mais específico, analisar o ambiente da concorrência é mais relevante ao setor de panificação. Coletar dados sobre as empresas concorrentes é se posicionar de forma ativa, tentando estar sempre à frente das outras organizações prevendo as ações e reações destas a oscilações do mercado (HITT et alii, 2002a).

2.3. Ambiente Interno

A análise interna busca identificar a situação da organização tendo como finalidade entender as suas diversas variáveis. Os recursos, as capacidades e as competências essenciais da empresa constituem base para a formação de uma vantagem competitiva, sendo assim alvo de avaliações. São entradas no processo de produção da empresa. Englobam tanto a parte física e material como as habilidades e talentos da instituição. Subdividindo-se assim em recursos tangíveis e intangíveis, cada qual de extrema relevância para a realização dos processos empresariais.

As capacidades de uma empresa dizem respeito à habilidade que esta possui de organizar seus recursos de forma a alcançar o objetivo almejado. Surge da interação entre recursos tangíveis e intangíveis, se fortalecendo e se revelando ao longo do tempo. Estão intimamente ligadas ao desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa. Investir em capacidades é buscar a vantagem competitiva através de recursos de difícil imitação por parte dos concorrentes.

As competências essenciais se enquadram também nesse processo. Segundo Hitt et alii (2002b), as competências essenciais são os recursos e as capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes. Considera-se, assim, competência essencial a atividade que a empresa executa de forma destacada frente aos seus concorrentes, conferindo valor aos seus processos e produtos.

Destarte, em organizações de micro e pequeno porte, bem como, algumas de médio porte, a competência essencial para o desenvolvimento do negócio materializa-se na figura de seu

dirigente, comumente o empreendedor que abriu o negócio. “As organizações criadas por empreendedores, no entanto, são, na realidade, uma extrapolação de seus mundos subjetivos” (FILION, 2000, p. 3). Quando essa extrapolação ocorre, em consonância com Mintzberg et alii (2000), podemos dizer que a estratégia de negócio é confeccionada na mente do empreendedor, portanto é deliberada e emergente.

Nesse sentido, a pesquisa realizada por McCarthy (2003) apontou para conclusões que corroboram o mencionado acima. O estudo conclui que a organização de pequeno e médio porte trabalha com o tipo de estratégia emergente que se relaciona ao ambiente que o empreendedor opera em conjunto com a sua característica de personalidade.

2.4. O Indivíduo Empreendedor

O empreendedor é o indivíduo que apesar da objetividade tem uma visão ampla da realidade e busca sempre a inovação com base na aprendizagem contínua.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (Filion, 1999b, p. 19).

Entender o assunto é algo complexo, pois se trata de algo extremamente ligado a características da personalidade humana. Observar o fenômeno “empreendedorismo” se traduz em buscar entender o perfil do empreendedor. Quem ele é; o que ele aprende; como se comporta; o que ele faz; que habilidades necessita; como elabora a estratégia da organização; dentre outras questões são focos de estudo para tentar definir quem é a pessoa empreendedora, o empreendedor (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991; FILION; 1991; 1999a; 1999b; 2000; McCARTHY, 2003; MINTZBERG et alii, 2000).

De acordo com Filion (1999b), são duas as vertentes que se propõem a estudar o tema: (1) os economistas, que definem empreendedores como organizadores de negócios e inovadores, aqueles que surgem com uma nova dinâmica econômica de negócio (SHUMPETER, 2002); e (2) os comportamentalistas, que apresentam um conjunto de características comuns aos empreendedores como criatividade, capacidade de correr riscos, energia, otimismo, inovação, iniciativa, flexibilidade, capacidade de aprendizagem, dentre outras.

O caráter singular dos empreendedores, seu comportamento e sua personalidade influem diretamente nos rumos do negócio, particularmente, no processo de formação estratégica e na estruturação da organização (MILLER et alii, 1982; McCARTHY, 2003)

No entanto, os autores Cunningham; Lischeron (1991) categorizaram seis escolas do pensamento empreendedor, que podem ser categorizadas de acordo com o enfoque de estudo. Assim, características da personalidade do empreendedor; oportunidades; administração; adaptação a um negócio existente são fatores que determinam as categorias das escolas apontadas por esses autores.

O empreendedor tem como característica latente ser um visionário (FILION, 1999a). A empresa está intimamente relacionada ao modo como este líder único a encara (SHEIN, 1983). Todas as suas experiências, pensamentos e aprendizado moldam o caminho que a empresa vai seguir. Fatores como a necessidade de estar no controle, carência por independência e busca pela realização são alguns dos sentimentos que motivam um indivíduo e o transformam em empreendedor (MINTZBERG et alii, 2000).

Nesse sentido e considerando a característica de o empreendedor ser um visionário, temos que a visão do empreendedora é a forma mais comum de antecipação de uma situação futura, de uma estratégia, apesar de não ser um processo claro de formação estratégica, do surgimento de um plano de ação. Dessa forma, pode-se concluir que os empreendedores são raramente estrategistas, que pensam de acordo com princípios racionais de planejamento a longo prazo. Ao invés desse comportamento, eles agem por instinto, intuição e impulso (McCARTHY, 2003).

Aspectos ambientais também contribuem de forma positiva para a sua formação “empreendedora”, como círculo familiar durante a infância, nível educacional, seus valores pessoais, idade empresarial (idade do empreendedor refletida na experiência), histórico profissional e suas motivações. Outro fator de relevância é o modelo de desempenho (indivíduos que influenciam a escolha e o estilo de carreira de um empreendedor) adotado pelo indivíduo, assim como sua rede de apoio moral (aqueles que dão apoio psicológico) e a rede de apoio profissional (os que o auxiliam na atividade empreendedora). Assim, como é possível constatar, a formação de um indivíduo empreendedor se baseia tanto em suas experiências pessoais e características singulares quanto dos demais que estão em seu entorno, conforme aponta Filion (1999a).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Estratégia, Método, Nível e Tipo de Pesquisa

No que tange ao tipo de pesquisa, o artigo está classificado como descritivo, quanto à sua finalidade e quanto ao meio de investigação, pesquisa de campo e bibliográfica (VERGARA, 1997; GIL, 1999). A Estratégia de Pesquisa escolhida ao atendimento dos objetivos do trabalho foi o Estudo de Caso, pois foi abordado um indivíduo típico empreendedor. É preferida quando surgem questões do tipo “como” e “por que”, quando o enfoque do trabalho volta-se à análise de fenômenos contemporâneos em contextos da vida real e quando o pesquisador não possui consistente controle sobre os eventos (YIN, 2001). Assim, o nível de pesquisa é qualitativo.

3.2. Levantamento Bibliográfico

No intuito de elaborar um conjunto de questões a serem postas no instrumento de coleta de dados, procurou-se enfatizar teorias já consolidadas em livros, particularmente, sobre empreendedorismo. Para complementar esta revisão bibliográfica, pesquisas em outras fontes, como anais de congressos e internet, particularmente ao portal de periódicos CAPES, foram realizadas almejando-se conhecer o estado da arte atual dos trabalhos já publicados no ramo de empreendedorismo e em gestão de micro e pequenos negócios, em especial, no setor de panificação.

3.3. Entrevistas e Observações em Campo

Dentre os instrumentos de coleta de dados, optou-se, devido a particularidades do estudo, por entrevista por pauta, que tem por característica o agendamento pelo entrevistador de vários pontos a serem explorados com o entrevistado (VERGARA, 1997). Na seleção dos pontos, decidiu-se abordar os produtos comercializados, a escolha do ponto de venda, a gestão dos recursos humanos, quem é a clientela e o seu perfil, dentre outros. Porém, especialmente, enfocou-se o empreendedorismo, a formação empreendedora e a características de sua gestão.

A preparação das entrevistas, planejamento e análises obedeceram ao recomendado por Gaskell (2002) para entrevista individual, sendo utilizado o roteiro de entrevista alicerçado na

revisão de literatura. Como a entrevista foi gravada, analisou-se a transcrição literal da fala do entrevistado. O sujeito abordado na entrevista foi o empreendedor fundador de uma marca de loja no ramo de panificação na cidade do Recife/PE, que contém dois estabelecimentos, um localizado em um bairro central, o da Boa Vista, e outro localizado no bairro de Boa Viagem — bairro que reside a população de mais alta renda *per capita* de Pernambuco. Destarte, a marca possui uma outra panificadora localizada em Salgadinho, um bairro popular no município de Olinda/PE.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados foi a observação do objeto de estudo, as panificadoras, pelos pesquisadores quando do trabalho em campo. A modalidade de observação simples foi adotada em decorrência de os dados necessários terem sido registrados sem a interação e inserção na situação do negócio. Essa opção possui certa vantagem em relação a outras, já que os fatos são percebidos diretamente sem nenhuma intervenção, de forma natural e alheio à comunidade ou situação estudada (VERGARA, 1997).

A coleta dos dados realizada por meio de observação, quando feitas no ambiente interno das padarias, abrangeu layout de posicionamento de móveis e equipamentos, disposição de alimentos à venda, sistema de filmagem interna. Quando feita no ambiente externo, abrangeram localização dos estabelecimentos e entornos, sinalização e fachada do negócio.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados serão apresentados abaixo, de forma descritiva, com as devidas análises pautadas em literatura consolidada.

4.1. As Unidades de Negócio

O proprietário fundador começou no ramo de panificação há 29 anos com uma pequena padaria no bairro de Salgadinho em Olinda/PE. Adquiriu, posteriormente, mais duas outras que se transformaram em delicatessen: uma no bairro da Boa Vista e outra no de Boa Viagem, ambas em Recife/PE. A panificadora localizada no bairro de Boa Viagem funciona há oito anos.

Embora, não tenha sido informado o quantitativo de cada funcionário por empreendimento, por meio da observação dos pesquisadores do pessoal que estava trabalhando nas duas delicatessen, quando da visita, pode-se dizer que o entrevistado é dono de um pequeno negócio, conforme o critério número de empregados (COLETÂNEA..., 1998).

Chega-se a essa conclusão considerando em análise o somatório do quantitativo de funcionários dos três empreendimentos não ser acima de 99 pessoas e não abaixo de vinte. No entanto, é plausível o fato de que cada empreendimento não passe de 19 pessoas empregadas. Se for contabilizado por cada empreendimento, o proprietário-diregente é dono de três micro-empresendimentos. Destaca-se o fato de que Padarias é classificada, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria como um empreendimento do setor industrial.

A classificação está em consonância com a tabela 1 e foi feita considerando a atividade produtiva de panificação pertencente ao setor industrial.

Empreendimento	Número de Empregados	
	Indústria	Serviço/Comércio
Micro	Até 19	Até 9
Pequeno	De 20 até 99	De 10 até 49
Médio	De 100 até 499	De 50 até 99
Grande	Acima de 499	Acima de 99

TABELA 01: Critério de classificação dos portes dos empreendimentos, baseado no número de empregados
Fonte: *Coletânea estatística da micro e pequena empresa*, 1998.

Devido ao fato de a primeira unidade aberta não oferecer lucratividade suficiente, o trabalho pauta-se em analisar a atividade do empreendedor baseando-se em sua gestão nas unidades de delicatessen. A primeira padaria, então, pode ser considerada pela Matriz BCG como uma empresa “abacaxi” ou “bicho de estimação” (TAVARES, 2005; WRIGHT et alii, 2001).

A gestão da empresa é de caráter familiar, envolvendo a esposa e os filhos na administração das lojas. O proprietário coordena e controla as decisões que ocorrem na empresa e percorre as unidades diariamente para monitoração. Segue, assim, o processo gerencial dos empreendedores proposto por Fillion (1999a) e Martin; Staines (1994).

As empresas têm relevante reputação no setor de panificação no Recife. Suas unidades chegam a alcançar um volume de vendas mensal de 60 a 70 mil reais e localizam-se em bairros de grande demanda atendendo principalmente o público familiar. Seu ponto forte é oferecer qualidade de produtos e serviços, assegurando respeito e segurança ao cliente. Já sua principal fraqueza, segundo o proprietário, é a pouca utilização das ferramentas de marketing devido à carência de recursos para uma campanha adequada.

Classificada como uma padaria de serviços, seus principais produtos são pão e derivados do trigo, além de tortas, salgados, café, lanches e, na unidade da Boa Vista, self-service. Além dos artigos fabricados no próprio estabelecimento, também comercializa frios, produtos de conveniência e presta serviços de encomendas.

4.2. A Evolução do Negócio

O proprietário das delicatessen começou no ramo dos negócios como forma de diversificar seu estilo profissional. Entrou no setor de panificação sem conhecer as características do mercado, sendo influenciado por parentes que o ajudaram na decisão de compra da primeira loja.

No início as maiores dificuldades enfrentadas pelo entrevistado foram tanto financeira, por estar investindo em um ramo que não conhecia, como psicológica, visto que, teve que passar por uma fase de adaptação decorrente do contraste entre a cultura organizacional de um banco, com que estava acostumado, e os métodos gerenciais de uma padaria.

Segundo o empresário “antigamente o pão era uma necessidade, agora é um luxo”. O mesmo percebeu através de seus clientes a necessidade de se adequar às tendências do mercado cada vez mais global e de um público cada vez mais dinâmico. A idéia da Delicatessen baseou-se em proporcionar ao cliente maior comodidade permitindo que o mesmo não apenas compre o pão, mas outros produtos de sua necessidade sem precisar se deslocar a outro estabelecimento para complementar sua compra.

De acordo com os parâmetros traçados na literatura que trata do perfil do empreendedor, o proprietário em questão, busca o crescimento e a inovação constante, estando sempre atento às oportunidades e ameaças do setor. Apesar de não haver um planejamento formal, existe o esforço e a característica singular de acompanhar as tendências, aprimorando o produto que comercializa, além de diversificar e se especializar nos serviços envolvidos no ramo da

panificação.

O fato de o empreendimento não possuir um plano de ação formatado encontra respaldo no estudo de Martin; Staines (1994). Esses autores alegam que o uso do planejamento estratégico formal em pequenos e médios empreendimentos, quando existe, a técnica de planejamento e de controle vislumbra um horizonte temporal curto. O plano é informal, irregular e incompreensivo.

4.3. O Ambiente Geral

No setor de panificação, as principais variáveis que podem afetar as empresas estão relacionadas ao ambiente geral. O avanço tecnológico exige das empresas a modernização de suas máquinas que servem para maior agilidade e redução de perdas no processo, aperfeiçoamento e diversidade dos produtos. A Delicatessen tem seus equipamentos eficientes para atender à demanda de produção de seus produtos.

Os ambientes demográfico e sócio-cultural também exercem influência no setor. A empresa tem suas vendas direcionadas ao público familiar. No entanto, as mudanças sócio-econômicas ocorridas na população nas últimas décadas revelam uma maior atividade profissional feminina, assim como a redução no número de membros das famílias. Tais fatos tendem a comprometer a quantidade demandada e estimular a qualidade e variedade dos produtos vendidos para o cliente, pois modificações no comportamento dos indivíduos acarretam também mudanças no comportamento alimentar no dia-a-dia das pessoas.

A questão econômica está relacionada principalmente às variações do dólar, moeda com a qual é comercializada a farinha de trigo, principal insumo para os produtos da delicatessen. A supervalorização dessa moeda tende a acarretar aumento nos custos da empresa que podem ser repassados ao preço dos produtos vendidos consumidor ou também pode ocorrer desemprego dos funcionários na tentativa de diminuir os custos da empresa.

A questão da tributação é um dos fatores que podem dificultar o crescimento de uma panificadora, como explica o empresário: “A única ameaça (político-legal) que nós empresários temos chama... a tributação. É cruel pra qualquer empresário... e atribuo isto à má educação. Porque (...) quando todos pagam, pagam menos, mas quando uns pagam e outros não pagam, aí fica pesado.”

Essa problemática pôde ser observada nos trabalhos de Machado; Valença (2004a; 2004b). Esses autores constataram que burlar pagamento de tributos e direitos trabalhistas e o descumprido normas e legislação ambiental são práticas essenciais à sobrevivência desse tipo de empreendimento em cidades do interior do Estado de Pernambuco. Compreende-se, então, a preocupação do entrevistado com a elevada carga tributária instituída ao setor de panificação.

O bom relacionamento da padaria com seus fornecedores diminui os riscos de entrega inadequada e da baixa qualidade da matéria-prima para confecção dos produtos. Ademais, a empresa está sempre disposta a receber novos fornecedores desde que os mesmos ofereçam qualidade no material que será refletida na aceitação por parte dos clientes. Analisando-se o modelo de forças competitivas de Porter (1990), pode-se destacar o poder de barganha dos fornecedores como um fato que pode prejudicar o andamento do negócio se não for tratado com destreza. Uma relação positiva entre empresa e fornecedores se faz útil e necessária no sentido de somar esforços para o crescimento da organização no mercado. Esse fator, se revertido a favor da empresa, confere-na maior competitividade frente à concorrência.

A concorrência, segundo o empresário, não é tão relevante para o desempenho de sua empresa, podendo ser este um ponto fraco na característica do empreendedor. O mesmo alega

que o seu maior concorrente é a sua incapacidade, voltando-se exclusivamente para o seu negócio, negligenciando a análise das tendências e estratégias dos seus concorrentes.

Também não foi percebido, durante a entrevista, a preocupação do empresário com a análise de novos entrantes como os supermercados, mercadinhos, lojas de conveniência e até mesmo novas padarias e delicatessens, assim como a possibilidade de ameaça por empreendimentos oferecendo produtos substitutos como sanduíches e comidas prontas vendidas em fast-foods. Avaliar as forças competitivas envolvidas no setor é fundamental para a manutenção do mercado onde se atua. Fornecedores, compradores, possíveis entrantes, produtos substitutos e concorrentes são fatores que precisam ser avaliados e estudados para que haja uma contínua inovação.

Apesar de afirmar que a empresa não se volta de forma alguma para a concorrência, o proprietário da organização estudada aplica técnicas de *benchmarking*. A busca pela diversificação de produtos e serviços agregados revela a preocupação do proprietário com os produtos substitutos. Estudar tendências e avanços se tornou uma forma de aumentar a lucratividade e permanecer ativo.

Apesar de o ramo de panificação não ter demonstrado muita rentabilidade, no qual o mercado está saturado e muitas empresas têm fechado, o proprietário da delicatessen considera que o problema dos concorrentes é que eles se atêm ao negócio e não procuram inovar, o que é fundamental para a sustentabilidade das empresas no setor. Como destaca Martin; Staines (1994), é comum em organizações que não estão em ambientes de contantes inovações produtivas se acomodarem em termos de estratégia de diferenciação.

4.4. O Proprietário / Dirigente — o Empreendedor

Devido à estrutura hierárquica ser bastante achatada, o proprietário executa diversas atividades, permutando junto aos funcionários — sendo, alguns deles, familiares do empreendedor — as diversas funções existentes no estabelecimento, corroborando os dados fornecidos pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) no documento *O novo perfil da empresa e do empresariado* (ABIP..., 2003)ⁱⁱⁱ. Também, pode-se inferir que o emprego de familiares no negócio é também comum no estudo de Martin; Staines (1994).

O proprietário da empresa em estudo tem sua visão deliberada, baseada em atender às necessidades dos seus clientes, e emergente, na capacidade de aplicar estratégias que desviam do planejamento inicial do negócio, propondo até mudar o tipo de produto em prol da satisfação do seu cliente (MINTZBERG et alii, 2000).

Em consequência de sua visão, o sujeito entrevistado se preocupa com a reputação da empresa, procurando valorizar o consumidor, e se dispõe a solucionar problemas, no intuito de apaziguar insatisfações e evitar criar uma imagem negativa de sua empresa.

O proprietário se faz bastante presente no desempenho dos funcionários. Promove mensalmente uma reunião para retificar os possíveis problemas ocorridos na empresa, assim como expõe suas metas e objetivos a serem alcançados, explicando a importância da eficiência dos serviços e da função de cada um deles nas tarefas. Também articula conversas informais com eles mostrando-lhes o valor do seu trabalho e a relevância de sua dedicação como forma de se diferenciar. Todavia, não foi possível, devido à restrição de tempo, verificar e contrapor a opinião dos funcionários perante o mencionado pelo entrevistado.

Tanto a estrutura familiar quanto o contato permanente entre funcionários e dirigente tendem a confirmar a tese do empreendedor como líder visionário. É a partir dele que as decisões são tomadas e a empresa constrói sua personalidade. A estrutura achatada permite esta

aproximação e o monitoramento face a face, o que facilita a disseminação das idéias e dos valores do líder em questão, bem como, do estabelecimento da cultura organizacional (SHEIN, 1983).

Como forma de monitorar seus funcionários o proprietário conta com sistema de filmagem interna, dispondo de um monitor no escritório da loja onde tem acesso a imagens de todos os setores do estabelecimento. Esse fato chamou à atenção dos pesquisadores e é merecedor de estudos mais aprofundados. Pode-se especular e trabalhar diferentes teorias, todavia, os autores do presente estudo se restringem ao fato de que a coerção do trabalhador e o autoritarismo é uma alternativa para obstruir a inovação organizacional e é inerente aos dirigentes que possuem locus de controle externo, segundo Miller et alii (1982). No entanto, os dados sobre o comportamento do pesquisado obtidos ao longo da entrevista apontam para o fato de que o proprietário possui o locus de controle interno. Gera-se, assim, uma contradição que deve ser melhor estudada.

O empreendedor participa do teste de qualidade dos produtos provenientes de fornecedores, juntamente com o mestre de panificação, evitando adquirir material fora dos padrões estabelecidos pela empresa que venha a comprometer a satisfação dos seus clientes. Uma das formas de detectar problemas quanto à qualidade dos seus produtos é através da mensuração de demanda. Quando há queda na venda de algum artigo ele procura identificar as principais causas e tenta solucioná-las com a retificação do processo de produção. Aplica-se assim, a idéia do fortalecimento do ambiente interno como fonte de vantagem competitiva.

Investindo nos recursos, nas capacidades e nas competências essenciais da empresa se busca o destaque frente aos concorrentes de mercado. A diferenciação neste caso está intimamente ligada aos processos da organização e como os recursos tangíveis e os intangíveis se relacionam para obter o sucesso mercadológico. Frequentemente, a diferenciação introduz novos produtos, processos produtivos e de vendas.

4.5. Experiência Profissional do Empreendedor

O empreendedor entrevistado possui formação universitária no curso de Letras, entretanto, sua experiência, antes de entrar para o ramo do negócio estudado, foi em agência bancária, onde trabalhou por 18 anos. Passou por diversos cargos, desde serviços gerais a auxiliar de gerente, sua última função.

Sua dedicação ao trabalho pode ter contribuído para o sucesso dos seus negócios devido ao fato de ter saído de uma instituição organizada, onde tinha domínio dos procedimentos financeiros. Outro fator foi o fato de ter trabalhado nos mais diversos cargos passando a conhecer e valorizar os diversos setores da organização.

O que também contribuiu com o seu sucesso foi a capacidade de lidar com pessoas e a experiência no atendimento aos clientes do banco que facilitaram não só o seu relacionamento com os clientes do ramo de padarias, assim como a percepção de suas necessidades ao longo do tempo. Essa percepção foi o que contribuiu para a evolução do seu negócio ao passo que se criou um nicho no ramo de panificação que foi a criação da delicatessen.

Como defendido por Hisrich e Peters (2004), o nível educacional, a experiência profissional e a idade empresarial são fatores de peso na formação de um caráter empreendedor. O fato do proprietário em questão obter um curso de nível superior pode ter colaborado de forma significativa na sua formação empreendedora. Embora o curso universitário obtido não tenha sido com enfoque gerencial, serviu para alargar sua visão de mundo. A experiência em gestão, como afirmado pelo dirigente, o diferencia dos seus concorrentes. O conhecimento na área contábil o auxilia no planejamento financeiro da empresa, possibilitando a maximização dos lucros e o controle das finanças.

4.6. Aprendizagem do Empreendedor

Como foi mencionado na seção 4.2 do trabalho, o dono da empresa em questão não conhecia o setor de panificação quando no início do seu negócio, portanto foram necessários alguns arifícios para sua adaptação a uma nova área de trabalho.

Como qualquer empreendedor o dono da delicatessen frequenta associações de classe. Já foi presidente da Associação dos Panificadores de Pernambuco por dois mandatos, do Sindicato dos Panificadores também por dois mandatos e foi líder da Cooperativa Estadual de Panificação por duas vezes. Em virtude de sua influência no setor constituiu relações com líderes da categoria em todo país.

O entrevistado está sempre atualizado, participando de congressos, feiras, convenções, cursos e eventos em geral do ramo de panificação. Ele estimula seus funcionários a participarem de cursos de capacitação pela Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco — FIEPE — e também participa destes cursos no intuito de aprender as técnicas e as novidades para poder monitorar seus funcionários.

Da mesma forma, o proprietário da delicatessen considera importante sua participação nestes cursos alegando que o aprendizado ajuda o empreendedor a enxergar defeitos que tornam-se banais com o cotidiano. Dessa maneira constituiu uma vasta e importante rede de apoio e relacionamento profissional (FILION, 1991). Como leigo no setor, desde o início o proprietário buscou se relacionar com empresários do ramo, adquirindo assim conhecimento técnico e prático.

Outra fonte de seu aprendizado é pelo método da observação participativa quando o mesmo visita outra localidade e percorre as padarias da região hospedeira no intuito de detectar novas idéias e estratégias dos comerciantes, para manter-se atualizado. Em consequência dessa evolução ele procura sempre modificar algum aspecto nas lojas para que o cliente perceba a mudança e agregue valor ao produto ofertado. Também acompanha noticiários em televisão, jornais e revistas que o ajudam a obter informações sobre as tendências econômicas e sociais decorrentes do mundo globalizado.

Ao longo de sua evolução como dono de uma empresa no setor de panificação, o empresário tem aprendido com as tendências globais, principalmente no que se refere à velocidade da tecnologia e da informação como uma ferramenta para a competitividade. É, portanto, consciente de que o empreendedor precisa estar sempre atento a essas mudanças para sair na frente da concorrência e não se sujeitar à acomodação e perder espaço no mercado.

Assim, a idéia de aprendizagem contínua, inerente à personalidade empreendedora, se afirma na busca constante por especialização, não somente do proprietário, mas também dos processos da empresa como um todo. Estar atento às tendências e inovar a partir delas baseado no conhecimento adquirido é um pensamento altamente associado à atividade empreendedora e que se aplica totalmente ao caso estudado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, chegamos à conclusão de que os objetivos do trabalho foram cumpridos. O entendimento de um negócio de panificação a luz de teorias que lidam com o empreendedorismo foi efetivado. No entanto, destaca-se o fato de o empreendedor analisado ter mencionado não se preocupar ativamente com sua concorrência direta — outros panificadores que lhe são próximos e que competem pela mesma clientela. Porém, quando em viagens, especialmente as ligadas a cursos e capacitações, procura conhecer o novo,

analisando empreendimentos semelhantes para obter novas idéias e promover mudanças na sua empresa.

Apesar de durante a entrevista não admitir sua preocupação com a concorrência, o empresário demonstra comportamento pró-ativo com a finalidade de garantir vantagem competitiva no mercado. Sua postura, conforme demonstrada na entrevista, apresenta características de aperfeiçoamento e busca de capacitação constante, de aprendizado perene, que facilita o crescimento de seu negócio.

Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Morrison et alii (2003) que tem como sua principal conclusão o fato de que o crescimento de pequenas empresas, bem como, a sua permanência no mercado, é fruto da Intenção, Habilidade e Oportunidade. Intenção é formada por aspectos demográficos dos proprietários-dirigentes, como idade, gênero e algumas características que incluem visão, energia e oportunismo. Habilidade reflete a pesquisa contínua do proprietário-dirigente por inovação, experiência do setor que atua. Habilidade também está relacionada à exploração das oportunidades de mercado; à obtenção das melhores práticas de negócio com a melhor utilização da rede de relacionamento e domínio de gestão financeira. Por fim, Oportunidade está relacionada com o conhecimento e a percepção do posicionamento de mercado fruto de um relacionamento pro-ativo com os clientes.

Pode-se concluir que o sujeito entrevistado mantém índices de crescimento devido ao fato de que, como Morrison et alii (2003) também concluíram, possui Intenção, Habilidade e Oportunidade de crescimento e estabelecimento do seu negócio no mercado. Também conclui-se que o crescimento é em decorrência do empreendedor possui locus de controle interno (MILLER et alii, 1982).

Como limitações do estudo, apontamos o fato de somente ter sido alicerçado em uma única entrevista e em discretas observações de duas unidades dos negócios pertencentes ao empreendedor. Nesse sentido, o estudo apresenta-se limitado, porém é um passo inicial ao desenvolvimento de outros, que aprofundem a temática do empreendedorismo e do negócio de panificação.

Por fim, sugere-se a confecção de entrevistas com funcionários e clientes de todos os três estabelecimentos para contrapor o que o seu proprietário mencionou com outras opiniões a respeito da gestão que o mesmo adota. Também, sugere-se entrevistar os outros membros da família para saber a suas opiniões sobre a saga empreendedora de um de seus membros e a influência que o mesmo exerceu sobre o restante, haja vista o fato de que o entrevistado alegou que os demais integrantes de sua família, esposa e filhos, estão ligados diretamente a gestão do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria). **A História do Pão**. Disponível em <http://www.abip.org.br/historiadopao2.asp> Acesso em 20/out/2007.

_____. **O novo perfil da empresa e do empresariado**. Disponível em <http://www.abip.org.br> Acesso em 26/jul/2003.

_____. **Os números da panificação no Brasil e no mundo**. Disponível em <http://www.abip.org.br> Acesso em 25/mai/2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLETÂNEA estatística da micro e pequena empresa. **SEBRAE**. Brasília, SEBRAE, 1998.

- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. v. 29, n. 1, pp. 45-61, jan. 1991.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, pp. 6-20, out/dez. 1999a.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr/jun. 1999b.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**. v. 7, n. 3, pp. 2-7, jul/set. 2000.
- FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração**. v. 31, n. 3, pp. 63-71, jul/set. 1991.
- GASKELL, G.. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.
- HISRICH, R.; PETERS, M.. O Indivíduo Empreendedor. In: _____. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 3.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. Ambiente Externo: Oportunidades, ameaças, competição no setor (indústria) e análise da concorrência. In: _____. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002a. Cap. 2, 50-86.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. Ambiente Interno: Recursos, capacidades e competências essenciais. In: _____. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002b. Cap. 3, 92-137.
- MACHADO, F. O.; VALENÇA, S. Auditoria Ambiental Pontual em Sistemas de Produção: Uma pesquisa exploratória na indústria de panificação do município de Flores. In: **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Florianópolis, SC. nov. 2004a
- MACHADO, F. O.; VALENÇA, S. Avaliação do Sistema de Produção em Negócios de Panificação em Flores (PE): Um Estudo Exploratório. In: **XI Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru, SP. nov. 2004b Disponível em <http://www.simpep.feb.uneb.br>
- MARTIN, G.; STAINES, H. Managerial Competences in Small Firms. **Journal of Management Development**. v. 13, n. 7, pp. 23-34, 1994.
- McCARTHY, B. The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SME's. **Irish Journal of Management**. v. 24, n. 1, pp. 154-172. 2003.
- MILLER, D.; KETS DE VRIES, M. F. R.; TOULOUSE, J.M. Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. **Academy of Management Journal**. v. 25, n. 2, pp. 237-253, jun, 1982.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A escola empreendedora. In: _____. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. Cap. 5, p. 97-114.
- MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. **Journal of Small Business Management**. v. 41, n. 4, pp. 417-425, oct, 2003.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29.

ed. São Paulo: Campus, 1990.

SHEIN, E. H. The role of the founder in creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**. pp. 13-28. summer, 1983.

SCHUMPETER, J. A. Economic Theory and Entrepreneurial History. **Revista Brasileira de Inovação**. vol. 1, n. 2, pp. 203-224, jul/dez2002.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT, P. L., KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ⁱ Não foi possível a obtenção de dados mais recentes junto ao site dessa associação.

ⁱⁱ Não foi possível a obtenção de dados mais recentes junto ao site dessa associação.

ⁱⁱⁱ Não foi possível a obtenção de dados mais recentes junto ao site dessa associação.