

**EMPREENDEDORES E INOVAÇÃO:**  
**CONTRIBUIÇÕES PARA A ESTRATÉGIA DO EMPREENDIMENTO**

Mauricio Henrique Benedetti<sup>1</sup>  
Karina Maria Rodrigues Rebello<sup>2</sup>  
Daniela Ester Copolo Reyes<sup>3</sup>

**Resumo**

O interesse pelo tema empreendedorismo e inovação tem aumentado nos últimos anos, podendo mencionar-se o crescente número de publicações e a abertura de espaço para discussão em importantes congressos de administração. Tal constatação motivou a pesquisa exploratória apresentada neste artigo realizada junto aos empreendedores do setor de panificação do município de São Paulo que implementaram inovações em seus negócios, convertendo suas padarias de um modelo tradicional para o modelo chamado de conveniência. Os resultados obtidos a partir de entrevistas com esses empreendedores mostraram que o processo de geração e implantação de inovações contínuas é motivado pela busca por vantagens competitivas. Como principal fonte de recursos do processo de inovação nesses pequenos negócios, encontrou-se a própria capacidade e personalidade do empreendedor, a partir de seu conhecimento, ambição, visão, otimismo e propensão em lidar com os riscos inerentes às inovações.

Palavras-chave: Inovação; empreendedorismo; estratégia.

**Abstract**

The interest for the entrepreneurship and the innovation has been increasing in the last years, could be mentioned the crescent number of publications and the space opening for discussion in important administration congress. Such verification motivated the exploratory research presented in this article with the entrepreneurs of the bread-making sector in São Paulo city that implemented innovations in their businesses accomplished close to, converting their bakeries of a traditional model for the convenience model. The results obtained from interviews with those entrepreneurs showed that the generation process and implantation of continuous innovations is motivated by the search by competitive advantages. As main source of resources of the innovation process in those small businesses, was the own capacity and the entrepreneur's personality, starting from his knowledge, ambition, vision, optimism and propensity in working with the inherent risks to the innovations.

Key Words: Innovation; entrepreneurship; strategy.

**1. Introdução**

A partir da década de 1990, o interesse pelo tema empreendedorismo no Brasil aumentou substancialmente (Dornelas, 2001), incentivando um grande número de estudos e publicações. A criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos eram os principais fatores que explicavam o interesse pelo assunto. O empreendedorismo surge então, como uma área de discussão que aborda diferentes disciplinas que se aproximam para compreender o fenômeno da criação e manutenção de novas organizações.

De acordo com os dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as micro e pequenas empresas são cerca de 99% das empresas estabelecidas no país, sendo que representam em torno de 56% das ocupações e movimentam cerca de 20% do PIB. No ano de 2004, o Sebrae

---

<sup>1</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie

<sup>2</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie

<sup>3</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie

realizou uma pesquisa em nível nacional e constatou que das micro e pequenas empresas constituídas no ano de 2000, menos da metade ainda sobrevivia, revelando que no Brasil cerca de 60% dos empreendimentos não ultrapassam o quarto ano de vida.

Após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. A consequência foi o enxugamento do quadro de funcionários das grandes organizações e o aumento do contingente de pessoas disponíveis no mercado de trabalho. Desempregados em um país com oferta restrita de empregos, os ex-funcionários dessas empresas começaram a buscar a alternativa de criar seus próprios negócios como meio de sobrevivência (Dornelas, 2001).

Alguns empreendimentos permaneceram no mercado por mais tempo e outros não, e isso deve-se ao modo como empreendedores criaram e sustentaram suas vantagens competitivas. Neste contexto, tem-se observado dentro do setor de panificação, um crescente número de empreendimentos passando por verdadeiras transformações, destacando-se aqueles que se converteram de um modelo tradicional para o modelo denominado de conveniência. Por outro lado, levantou-se a seguinte questão: as características particulares dos empreendedores contribuem para a adoção de estratégias de inovação? A pesquisa exploratória aqui apresentada teve como objetivo geral responder a esta questão, assim como os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as características e ações dos empreendedores de padarias; (b) verificar como os empreendedores desenvolvem e implementam as estratégias para seus negócios; e (c) compreender o processo de inovação como estratégia para a competitividade das padarias.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Quem é e o que faz o empreendedor**

Nas últimas décadas houve a proliferação sobre o tema empreendedorismo e existiu um problema ao definir o fenômeno, pois foi preciso capturar todos os aspectos e intervir com a complexidade que se sobrepõe as mudanças nas gerências, inovações, tecnologias e as turbulências do ambiente, desenvolvimento de novos produtos, gerência de pequenos negócios. Além disso, o fenômeno pode ser um fruto das disciplinas de economia, sociologia, finanças, história, psicologia e antropologia em sua concepção (Filion, 1999; Low, 2001).

A característica multidisciplinar do empreendedorismo, tem gerado visões distintas, contudo, há uma grande convergência em apontar que o empreendedorismo consiste no fenômeno da geração de negócio em si, relacionando tanto com a criação de uma empresa, quanto com a expansão de alguma já existente (Degen, 1989).

O empreendedor é alguém com capacidade de estabelecer objetivos e encontrar oportunidades de negócios, sendo que para isso faz uso de sua criatividade e conhecimento do ambiente no qual está inserido (Filion, 1999). A orientação de suas decisões é o contínuo aproveitamento de oportunidades por meio de inovações, o que implica em assumir riscos moderados. O autor enfatiza que nem sempre um proprietário de um negócio é um empreendedor, uma vez que mantém sua empresa sem fazer mudanças significativas, nem tem visão do que quer fazer e não desenvolve novos produtos ou mercados. Por outro lado, há

empreendedores que nunca se tornam proprietários de pequenos negócios e permanecem trabalhando em grandes corporações, os chamados intraempreendedores ou empreendedores corporativos.

A literatura tem procurado apresentar um perfil que possa identificar o empreendedor e sua relação com a dinâmica do novo empreendimento. Filion (1999) comenta que a tentativa de se definir um perfil para o empreendedor tem sido o foco de muitas pesquisas, mas que este é um objetivo difícil e complexo, pois há muitas diferenças de amostras e estas impactam diretamente nos resultados. O autor resgata estudos de diversas disciplinas que abordam o empreendedor e apresenta suas proximidades e diferenças, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Diferentes visões sobre o empreendedor

<i>Pesquisadores</i>	<i>Visão sobre o Empreendedor</i>
Economistas	São inovadores e podem ser vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento.
Comportamentalistas	Criativos, persistentes e líderes.
Engenheiros e Especialistas em Gerenciamento de Operações	Bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em Finanças	Capazes de calcular e medir riscos.
Especialistas em Gerenciamento	São organizadores competentes de suas atividades e recursos, desembaraçados e visionários.
Especialistas da Área de Marketing	Pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e possuem o pensamento voltado para o consumidor.

Fonte: Filion (1999).

Filion (1999) afirma não ser possível afirmar que uma pessoa será ou não bem-sucedida. Segundo o autor, "até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor". Ele ainda acrescenta que determinadas características se desenvolvem na prática, o que implica em diferentes características para diferentes tipos de negócios e setores de atuação.

O empreendedor distingui-se de outras pessoas por serem motivadas e impulsionadas por uma satisfação ímpar em suas atividades (Dornelas, 2001; McClelland, 1972). Para Dornelas (2001), este indivíduo é ambicioso, deseja reconhecimento e admiração para tornar-se uma referência para aqueles que o cercam. Timmons (1999) aponta a capacidade do empreendedor em identificar e aproveitar uma oportunidade, para, a partir do gerenciamento dos recursos necessários, transformá-la em um negócio de sucesso. Similarmente, Dolabela (2003) afirma que o empreendedor consegue explorar as oportunidades independentemente dos recursos que tem à mão, uma vez que sabe como buscar, gerenciar e capacitar recursos.

A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir (Degen, 1989). Schumpeter (1950) coloca o empreendedor como agente das mudanças necessárias para o desenvolvimento econômico. Ser empreendedor é inovar oportunamente gerando novos tipos de negócios na economia (Degen, 1989; Schumpeter, 1950). Trata-se de um empresário inovador que é capaz de empreender um novo negócio, mesmo sem ser dono do capital. Segundo as considerações de Schumpeter (1950) e Kirzner (1986), o empreendedor aproveita oportunidades que são geradas com o uso de novas tecnologias em substituição de outras, o que é parte do processo denominado por Schumpeter de destruição criativa.

O empreendedor tem necessidade de realizar coisas novas e colocar em prática suas idéias (McClelland, 1972; Degen, 1989). Quando desafiado por uma oportunidade, está disposto a trabalhar continuamente para alcançar seu objetivo. Para isso, identifica a oportunidade, determina e organiza os recursos necessários e conduz o desempenho da organização (Dornelas, 2001).

McClelland (1972) coloca como principal característica do empreendedor a busca por seus objetivos, que em certa medida inclui comprometimento, definição de métricas de desempenho e controle de resultados. Suas ações neste sentido são analisar os riscos, buscar *feedback* a respeito de sua performance, ser persistente e inovador. Kirzner (1986) considera as ações do empreendedor antecessoras aos acontecimentos, ou seja, é pró-ativo, mesmo em ambientes turbulentos e complexos, orientado por sua visão.

## 2.2 Estratégia como fonte de vantagem competitiva

Na atual economia globalizada, a busca pela vantagem competitiva é considerada um desafio dinâmico e fundamental para o sucesso das empresas. A vantagem competitiva é a raiz que dá sustento a um empreendimento. Porter (1989) define vantagem competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência.

Organizações que estão à frente de seus concorrentes, ao conquistarem uma vantagem competitiva, não elegem a fonte de vantagem utilizada como única e permanente. Estas empresas estão sempre em movimento e em busca de novas vantagens que se originem de fontes diversas (Stalk, 1998). Independente do setor em que a empresa atua, a fonte para a obtenção de uma vantagem competitiva não é imutável, o que, em outras palavras, indica a necessidade de inovar para sustentá-la (Porter, 1990).

Para Kaplan & Norton (2001), as fontes para se conquistar uma vantagem competitiva sustentável são os recursos tangíveis e intangíveis da empresa, onde a estratégia esteja no âmago dos sistemas gerenciais. A vantagem competitiva sustentada resulta da combinação dos recursos humanos, dos recursos organizacionais e dos recursos físicos que uma empresa possui (Wright et al., 2000). Ao realizar o planejamento estratégico a empresa deve avaliar e gerenciar todos os seus recursos necessários para obter uma vantagem competitiva sustentável.

Na visão de Porter (1989), a obtenção da vantagem competitiva sustentável ocorre a partir da escolha de uma estratégia genérica, buscando a liderança em custo, diferenciação ou enfoque. Segundo o mesmo autor, a definição da estratégia genérica é a base para a continuidade e sustentabilidade dos negócios, onde deve-se optar por uma única direção, sendo o meio termo um caminho perigoso e de difícil sucesso. O que a estratégia empresarial procura é, sob a visão competitiva, obter uma vantagem que distinga a organização de seus concorrentes (Ohmae, 1985).

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é, basicamente, um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. A estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (WRIGHT et al., 2000).

A estratégia é colocada por Wright et al. (2000) como algo orientado para o futuro, ao mesmo tempo em que Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que nem sempre uma estratégia oferecerá resultados imediatos. Dentro deste contexto Wright et al. (2000) fazem menção a um processo que compreende três fases: (1) a formulação da estratégia, onde se pensa nos objetivos da organização e como alcançá-los; (2) implementação da estratégia, que consiste em colocar em prática o que foi planejado; e (3) controle estratégico, para que os resultados sejam monitorados e possíveis modificações na estratégia, ou na maneira como foi implementada, sejam realizadas.

De acordo com Levy e Weitz (2000), a estratégia de varejo indica como a empresa planeja direcionar seus recursos para atingir as metas estabelecidas. De acordo com os mesmos autores as decisões estratégicas para um varejista são: a definição de uma estratégia de mercado, o estabelecimento de uma estratégia financeira, estratégia de localização, a estratégia de estrutura organizacional e de recursos humanos e por fim uma estratégia de sistema de informações.

As decisões estratégicas requerem comprometimento, por sua própria natureza, são caracterizadas por risco e incerteza consideráveis. Mudanças rápidas e imprevisíveis podem transformar rapidamente mesmo os planos mais bem concebidos em estratégias ineficazes (Wright et al., 2000). Estas mudanças referem-se a novos modos de agir no nível estratégico de uma organização. Os ambientes interno e externo de uma organização, independente do ramo em que ela está inserida, podem ser demasiadamente complexos, o que inviabiliza a formulação de estratégias de uma só vez a partir de planos e visões exatas. Faz-se necessário então, capacidade para mudar com velocidade, tendo-se, como conseqüência, constantes inovações tanto no curto como no longo prazo (Mintzberg et al., 2000).

### 2.3 Estratégia de Inovação e o Empreendedorismo

Ao inovar, uma empresa cria condições de sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade (Gambin, 1998). Uma inovação pode ser definida como uma idéia, prática ou um bem material que é percebido como novo e de relevante aplicação (Rogers, 1995). A inovação é conceituada por Luecke (2003) como sendo a incorporação e combinação de conhecimentos em algo original, relevante, como um novo produto, processo ou serviço. Hussey (1997) descreve uma inovação como uma idéia criativa aplicada ao ambiente de trabalho, ou seja, convertida em uma ação. Nota-se então que uma inovação pode ser um produto, um processo, um método ou um sistema de gestão. Segundo Van de Ven (1986), a inovação pode ocorrer tanto na área técnica como administrativa, contudo o autor ressalta a importância de se estudar as duas áreas em conjunto, pois caso contrário o processo de inovação fica fragmentado.

Dois tipos de inovações são amplamente difundidos na literatura: a inovação radical e a inovação incremental. Luecke (2003) explica que uma inovação radical é algo absolutamente novo e normalmente envolve novas técnicas de produção e novas tecnologias. Segundo o mesmo autor, a inovação incremental explora processos, tecnologias e produtos já conhecidos, focando as melhorias que podem ser feitas. Drucker (1987) sustenta a possibilidade de se redesenhar um antigo processo, por meio de novos conhecimentos adquiridos que serão adicionados a um conhecimento já existente. Luecke (2003) pontua que inovações radicais e incrementais são comumente vistas lado a lado, uma vez que após uma inovação radical segue-se

um período de inovações incrementais que aprimoram a primeira inovação. Mesmo se concentrando no aperfeiçoamento do processo, Drucker (1987) destaca que um antigo processo apresentará novas necessidades que serão satisfeitas a partir de uma inovação. Perry (1993) vê na identificação de uma necessidade a existência de uma oportunidade de sucesso para o lançamento de uma inovação.

As oportunidades advindas de necessidades se renovam e obrigam a empresa a um movimento contínuo que merece ser mantido sistematicamente (Drucker, 1987; Perry, 1993). Um caminho apontado por Von Hippel et al. (2000) para localizar necessidades é a permanente consulta aos usuários finais dos processos ou produtos.

A utilização de antigas idéias em novos lugares, porém de novas maneiras e combinadas de formas diferentes, tem grande potencial de gerar inovações, contudo, Hargadon & Sutton (2000) ressaltam que uma idéia só será aplicável à medida que possa ser testada, caso contrário não passará de uma idéia apenas. Thomke (1998) acrescenta que é por meio dos testes de idéias que se chega a uma inovação, resultado de um verdadeiro sistema de experimentação, reforçando, modificando ou complementando o conhecimento existente.

O comportamento inovador dentro das organizações não ocorre ao acaso, mas é conseqüência de fatores do ambiente externo e/ou interno, os quais levam a mudanças que precisam ser planejadas. A organização desenvolve estratégias para lidar com as mudanças nestes ambientes e assim espera aprender e adaptar-se às novas realidades mantendo-se competitiva (Mintzberg et al., 2000). Para McCarthy (2003) a inovação em pequenos negócios está intimamente relacionada à personalidade carismática do empreendedor, pois leva o indivíduo a ser mais propenso a riscos e seguir suas convicções. Mintzberg et al. (2000, p.105) associa estratégia e inovação ao afirmar que “no critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades”. Em outras palavras, a elaboração de estratégias responde à necessidade da organização em buscar inovações, a fim de estar em sincronismo com o novo ambiente.

Estratégias do setor de panificação foram investigadas em um estudo realizado por Castro et al. (2004), pelo qual os autores buscaram identificar alternativas de posicionamento para estes estabelecimentos considerando especificamente o ambiente de concorrência e as mudanças ocorridas no negócio de padarias. Em síntese, os resultados mostraram que as estratégias deste tipo de negócio de varejo são baseadas principalmente em decisões de localização, no mix de produtos e serviços com qualidade, atendimento e relacionamento com os clientes e ampliação das atividades com relação à panificação com a finalidade de diversificar a clientela e ocupar a capacidade ociosa.

Em negócios de pequeno porte, a elaboração da estratégia é comumente concentrada nas mãos do empreendedor. Em um processo de inovação faz-se necessário um estudo dos pontos fracos e fortes da organização como caminho para empreender mudanças estratégicas (Mintzberg et al., 2000). Juntamente com as inovações o empreendedor necessita comprometer-se com o negócio e planejar sua estratégia. O comportamento do empreendedor associado à estratégia do negócio será então, fonte potencial de vantagens competitivas (Aaker, 2003).

A formação da estratégia em pequenas empresas é vista por McCarthy (2003) como resultado das experiências do empreendedor e sua personalidade. Segundo Mintzberg et al. (2000), as estratégias

empreendedoras se originam na visão central e as intenções existem como visão pessoal de um único líder, e assim, são adaptáveis a novas oportunidades.

Degen (1989) aponta que, após negócio estar consolidado, uma nova fase empreendedora começará quando a empresa quiser continuar a crescer. Para isso, é necessário uma redefinição do negócio. O enfoque é mudar a orientação que se tinha em sua estratégia básica, procurando aumentar a eficácia da empresa. Esta fase é considerada de alto risco, uma vez que nela são feitos ajustes fundamentais na relação da empresa com seu ambiente, à procura de maior eficácia. A fase empreendedora termina com a definição de uma nova orientação estratégica básica para a empresa e, conseqüentemente, com a entrada num novo estágio e uma nova estratégia de crescimento (Degen, 1989).

### **3. Breve descritivo do setor de panificação**

Conforme dados da Revista Tecnopan, no ano de 2004 o setor de panificação no Brasil era composto por cerca de 65 mil empresas, as quais eram responsáveis por 650 mil empregos diretos e um faturamento anual em torno de 23 bilhões de reais. É considerado um setor com uma demanda reprimida ao se comparar o consumo per capita de pães no Brasil, que é em torno de 26 kg/ano, com países da Europa e outros países desenvolvidos, onde a média desse consumo é de 85 kg/ano. O consumo de pão no Brasil é inferior, inclusive, aos valores recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que é de 52 kg/ano per capita.

As padarias são responsáveis por 85% do mercado de pão no Brasil e têm a preferência dos consumidores deste produto (SINDIPAN, 2004). Os principais concorrentes são os supermercados, que detêm aproximadamente 7% da preferência dos consumidores, enquanto outros 6% optam por outros tipos de estabelecimentos.

Além das padarias tradicionais e as recém criadas mini-padarias, identifica-se uma tendência de crescimento de três categorias de padarias: tipo *boutique*, de serviço e de conveniência. As padarias tipo *boutique* são focadas em produtos próprios e importados e localizam-se preferencialmente em regiões com alto poder aquisitivo, contudo sua quantidade ainda não é significativa. As padarias de serviço, além dos produtos tradicionais, oferecem serviços de bar, lanchonete, rotisseria e *fast food*, entre outros, e concentram-se em regiões centrais e ruas com grande circulação em bairros comerciais. Já as padarias de conveniência, além dos produtos oferecidos nas padarias tradicionais e de serviço, oferecem uma grande variedade de produtos de conveniência, podendo ser vistas como verdadeiros mini-mercados.

### **4. Procedimentos Metodológicos**

Neste artigo pesquisou-se padarias que foram criadas no modelo tradicional e que foram transformadas em padarias de conveniência. Evidencia-se um estudo em profundidade e não em extensão, cuja amostra foi composta por seis padarias localizadas no município de São Paulo. São portanto, empresas que passaram por um processo de transformação em que seus empreendedores optaram por uma inovação complexa que combinou mudança estrutural, diferenciação e diversificação do *mix* de produtos e serviços, requalificação de funcionários e novo foco no atendimento às necessidades dos clientes.

O presente estudo tem um caráter nitidamente exploratório que, segundo Malhotra (2001), objetiva a familiarização do pesquisador com o fenômeno, ampliação do conhecimento ou obter nova percepção do mesmo. É um tipo de pesquisa flexível e versátil e não estruturado que não visa a confirmação de hipóteses, mas a descoberta de novas idéias.

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, indicado quando se está lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório (Godoy, 1995). Um método comumente utilizado em pesquisa não conclusiva e quando não é possível, ou conveniente, a obtenção de dados por meio de métodos estruturados. A pesquisa qualitativa possibilita ainda, conhecer valores, emoções e motivações que estão no subconsciente dos respondentes.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas. A entrevista não é uma simples conversa, mas sim um método de investigação orientado para um objetivo definido, a fim de obter do informante, dados relevantes para a pesquisa (Flick, 2004). Seguiu-se um roteiro semi-estruturado, o que permite ao pesquisador aprofundar a investigação durante a realização das entrevistas. Todo o roteiro foi construído com base na revisão da literatura e focado em responder aos objetivos desta pesquisa. Questões previamente elaboradas funcionam como um guia a fim de manter o entrevistado focado no conteúdo específico e de obter respostas significativas para desvendar problemas ocultos.

As entrevistas foram realizadas com os proprietários das padarias selecionadas, por terem sido eles os responsáveis pela conversão do modelo de padaria – tradicional para conveniência. Portanto, foram realizadas seis entrevistas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas literalmente.

A partir das transcrições das entrevistas, realizou-se uma análise de conteúdo através da categorização das falas dos respondentes. Segundo Malhotra (2001), na análise de conteúdo são elaboradas categorias analíticas utilizadas para a classificação dos dados e a comunicação é decomposta conforme regras preestabelecidas.

A análise de conteúdo obedeceu às seguintes etapas: organização do material, leitura preliminar, codificação, determinação das unidades de registro, determinação das unidades de contexto, categorização e redação do texto (Bardin, 1977). As unidades de registro foram as frases dos entrevistados, enquanto as unidades de contexto foram as categorias previamente definidas. Na categorização, utilizou-se como critério as ênfases dadas pelos entrevistados em suas respostas, a repetição de frases e/ou idéias similares e prontidão ou demora em responder às questões. As categorias, assim como a análise de conteúdo, são apresentadas na seção seguinte.

## **5. Análise e interpretação dos resultados**

A revisão da literatura permitiu a elaboração do roteiro para as entrevistas, com questões formuladas para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos. Foram determinadas três categorias para que fosse possível agrupar as idéias principais dos proprietários das padarias, que constituíram os elementos chaves de cada uma das categorias, para, desta forma, atingir os objetivos específicos da pesquisa. O Quadro 1 apresenta as categorias de análise e seus respectivos elementos chaves e objetivos a serem alcançados.

Quadro 2: Categorias de análise

Categoria	Elementos chaves	Objetivos específicos
O empreendedor	Visão e otimismo / buscar soluções alheias / dedicação / ambição / propensão a lidar com riscos	Identificar as características e ações dos empreendedores.
Estratégia	Pensamento estratégico / planejamento por escrito / necessidade de planejar / objetivos e prioridades	Verificar como os empreendedores desenvolvem e implementam as estratégias para seus negócios.
Inovação e vantagem competitiva	Diversificação de produtos / mudanças / vigilância às inovações / desejo de inovar / fontes de vantagem competitiva	Compreender o processo de inovação como estratégia para a competitividade das padarias.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### Categoria – O empreendedor:

A visão de futuro foi uma característica comum entre os entrevistados, assim como o otimismo. Estas duas características associados, visão e otimismo, permite que enxerguem uma situação desejada para o futuro juntamente com a crença de que esta situação realmente ocorrerá, levando-os a ser persistentes (Dornelas, 2001; Fillion, 1999; McClelland, 1972). As entrevistas revelaram que esta combinação ocorre desde a criação do negócio, tendo em vista que todos os entrevistados revelaram acreditar no sucesso de seus empreendimentos. Percebeu-se ainda, que o exercício de olhar para o futuro é prática contínua dos entrevistados, uma vez que todos ofereceram panoramas de médio e longo prazo que esperam para os seus negócios. A visão do empreendedor é destacada por Kirzner (1986) e Mintzberg et al. (2000), assim como colocado por Dornelas (2001), o qual afirma que os empreendedores têm uma visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante, eles têm habilidade de agir para esta visão se concretize.

Não é prática comum entre os entrevistados o aproveitamento de soluções encontradas em conjunto com outras pessoas. Algumas sugestões podem ser bem-vindas, mas foi possível observar um certo receio em aceitá-las plenamente, sem uma análise cuidadosa ou modificações. Todavia, notou-se que a decisão final é tomada pelo próprio empreendedor, ou seja, o processo decisório é totalmente centralizado. A centralização das decisões é justificada pelos entrevistados que consideram as demais pessoas sem capacidade de decidir corretamente por falta de conhecimento do negócio necessário para tal. Os entrevistados convergem em suas opiniões a respeito do sucesso de seus empreendimentos, que creditam a sua própria capacidade em decidir corretamente. Esta é uma posição que reforça o que foi colocado por Salim et al. (2004) ao afirmarem que o sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente.

Outra característica comum entre os entrevistados é o comprometimento com o negócio, que na literatura é destacado por Mintzberg et al. (2000), Wrhigt et al. (2000) e McClelland (1972). O comprometimento integral, dia a dia, é visto por todos como essencial para que os resultados desejados sejam atingidos. Consideram-se trabalhadores exemplares, incansáveis, devotados e persistentes em suas idéias, mesmo que dificuldades possam surgir, graças a energia que dizem possuir. Como colocado por Dornelas (2001), os empreendedores comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. O tempo livre para lazer e o convívio social é escasso, contudo alguns deles fazem do trabalho uma razão de viver, o que passa a ser algo prazeroso em lugar do lazer (McClelland, 1972).

Os empreendedores entrevistados mostraram-se ambiciosos e revelaram que desde o início dos seus negócios queriam ser bem-sucedidos e obterem os ganhos financeiros que desejavam. A ambição dos

entrevistados confirma o que Dornelas (2001) apresenta como sendo empreendedor: um indivíduo ambicioso, que deseja reconhecimento e admiração para tornar-se uma referência para aqueles que o cercam.

Ao serem abordados sobre os riscos encontrados na criação e manutenção de seus empreendimentos, os entrevistados mostraram grande confiança e habilidade em lidar com os riscos. Verifica-se que, como colocado por McCarthy (2003) o empreendedor possui uma personalidade que lhe torna propenso ao risco (Filion, 1999; McClelland, 1972). Alguns relataram uma certa preocupação no início dos negócios, mas mesmo estes estavam confiantes de que superariam as dificuldades. À medida que adquiriram mais experiência e conhecimento, os riscos passaram a ser vistos sob uma perspectiva mais otimista e tornaram-se desafios (McClelland, 1972).

Foi comum entre os empreendedores o estudo detalhado do ramo de atuação a fim de estar preparado para lidar com os riscos. Dornelas (2001) explica que a propensão em lidar com os riscos é uma das qualidades do empreendedor, o qual utiliza conhecimentos específicos para criar e manter o empreendimento. Assim o empreendedor está apto a arriscar, calcular, ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar os melhores caminhos avaliando as reais chances de êxito.

#### Categoria – Estratégia:

A estratégia é vista pela maior parte dos entrevistados como suas ações cotidianas e soluções de problemas que ocorrem na gestão do empreendimento. Revelaram ainda que a dinâmica do setor não permite que a estratégia adotada seja única ou perene, o que permite resgatar Mintzberg et al. (2000), o qual coloca a necessidade de mudar com velocidade, tanto no curto quanto no longo prazo. Ficou bastante claro a importância que os empreendedores dão ao que se pode chamar de pensamento estratégico. A definição de metas é algo comumente definido por eles mesmos e procuram orientar suas ações em busca dessas metas (Mintzberg et al, 2000; McCarthy, 2003). Neste contexto, estes empreendedores seriam não apenas os formuladores das estratégias organizacionais como também os executores ou os facilitadores, comprometendo-se para que as metas sejam atingidas (Aaker, 2003). Apenas um dos empreendedores entrevistados revelou que não dedica um tempo exclusivo para a elaboração de estratégias, preferindo uma posição mais reativa aos problemas e situações do dia a dia que venham a ocorrer.

Em relação à necessidade de se planejar, os entrevistados mantiveram-se favoráveis ao planejamento, contudo com algumas sensíveis diferenças quanto ao horizonte a ser coberto. Para alguns o planejamento é imediato, o tempo para a ação é limitado e isso exige tomadas de decisões rápidas diante das ocorrências do dia a dia. Mesmo em se tratando de ações de curtíssimo prazo, estes empreendedores são bastante conscientes da necessidade de pensar estrategicamente, elaborar um plano “instantâneo” e colocar em prática imediatamente o que foi pensado (Mintzberg et al., 2000). É possível então fazer uma associação à colocação de Dornelas (2001) ao afirmar que os empreendedores mais bem-sucedidos são aqueles que planejam cada passo a ser dado, sempre tendo como base a forte visão do negócio que possuem.

Um ponto relevante, observado nas entrevistas, foi que, mesmo propondo metas e estratégias para alcançá-las (Levy e Weitz, 2000), não é prática comum entre estes empreendedores de padarias fazer planejamentos por escrito. Para eles, o planejamento é importante, como colocado por Mintzberg et al. (2000),

Aaker (2003), Dornelas (2001), Wright et al. (2000), contudo preferem fazê-lo mentalmente e aplicá-los diretamente no negócio. Uma das alegações para este comportamento é o tempo escasso, o que os impede de colocar suas idéias no papel. Eles dizem utilizar suas visões de negócios repentinamente, ou seja, preferem acreditar em seus *insights* estratégicos. Planejam suas ações de um dia para o outro, e, portanto, sem tempo hábil para fazer um planejamento por escrito. Apenas um empreendedor defendeu a prática do planejamento por escrito em todas as situações. Os objetivos iniciais priorizados pelos entrevistados ao criarem seus negócios eram o sucesso do empreendimento e um retorno financeiro que considerassem compatível com a dedicação que estavam dispostos a colocar em suas atividades. Ao mesmo tempo, foi comum entre eles o desejo de ter um trabalho agradável e que os satisfizesse (McClelland, 1972). Percebe-se que com o passar do tempo e à medida que os negócios prosperavam, a satisfação pessoal era alcançada. Há então um conjunto energizador, composto por dinheiro em caixa, crescimento do empreendimento, gosto pelo trabalho e dedicação, que os entrevistados utilizam para o estabelecimento de novas metas e planejar suas ações.

Atualmente, as prioridades dos entrevistados estão bastante relacionadas ao atendimento do cliente. Foram mencionadas ações como o atendimento particularizado do cliente, oferta de produtos de qualidade e em grande variedade, cobrar preços compatíveis com os serviços oferecidos e cuidadosa atenção à satisfação dos clientes. Nota-se aqui a presença de elementos básicos na formulação de estratégias de varejo apontados por Levy e Weitz (2000). Também é possível verificar que a oferta de variedade de produtos de qualidade e atendimento são prioridades similares ao que encontraram Castro et al. (2004) em sua pesquisa com padarias. Alguns apontaram que este é o caminho para se ter uma boa lucratividade, ou seja, juntamente com o atendimento dos clientes, é prioridade para estes empreendedores o retorno financeiro que resultará de suas ações.

#### Categoria – Inovação e vantagem competitiva:

Manter-se atualizado, lançar novos produtos e serviços de acordo com as exigências dos clientes, são práticas apontadas pelos entrevistados como essenciais para o êxito no setor de panificação. A importância da inovação em padarias foi verificada como fator de posicionamento estratégico também por Castro et al. (2004) ao constatar como prioridades estratégicas o mix de produtos e a ampliação de atividades relacionadas ao negócio de panificação. Como visto na revisão da literatura, autores como Luecke (2003), Hussey (1997) e Drucker (1997), relatam que além de produtos, novos processos também são inovações. Esta é também a maneira de pensar dos empreendedores de padarias, que procuram garantir o aprimoramento da qualidade de seus produtos por meio de modificações em seus processos de fabricação. Destacaram-se o uso de novas matérias-primas, como ingredientes dietéticos e o menor uso de gordura para as refeições servidas, assim como modificações operacionais que visam uma maior higiene na produção dos alimentos e no atendimento dos clientes. Para os entrevistados, inovar para que haja maior diversificação produtos é fundamental para manter a competitividade de suas padarias (Gambin, 1998). A diversificação pode ter origem a partir da idéia do próprio empreendedor (McCarthy, 2003), gerando uma inovação, ou a partir de idéias que concorrentes já tenham tido e implantado e que julguem aproveitáveis para o seu negócio. O ponto de partida para estes empreendedores ao avaliar a viabilidade de uma inovação para oferecer novos produtos ou serviços é a

necessidade do cliente, corroborando as colocações de Cordeiro e Paiva Jr. (2003), Perry (1993), Drucker (1987) e Von Hippel et al. (2000).

Foi consenso entre os entrevistados que, mesmo com o negócio gerando lucro, não é possível a acomodação com os bons resultados diante da concorrência acirrada. As mudanças contínuas foram apontadas como necessárias para a sobrevivência do negócio.

Outro elemento determinante das mudanças apontado pelos entrevistados foi o próprio desenvolvimento do setor de panificação (Castro et al., 2004; Mintzberg et al., 2000). Aqueles que já atuam neste setor há pelo menos três décadas vivenciaram inúmeras mudanças, especialmente nos últimos anos e afirmaram não ser mais possível trabalhar da mesma maneira que trabalhavam, quando estavam acostumados a obter lucratividade com maior facilidade, sem terem que recorrer às inovações. Atualmente, com a maior concorrência e novos hábitos de consumo da sociedade as mudanças são mais bruscas e constantes.

O acompanhamento das ações dos concorrentes é algo comum entre os entrevistados. Eles procuram ver o que seus concorrentes estão fazendo de novo e procuram apreender ou adaptar aquilo que vêem com potencial para contribuir para atender às necessidades de seus clientes. Por vezes, é por meio dessas diligências ao mercado que desenvolvem idéias que se transformam em inovações em seus negócios. São comuns então inovações incrementais, que ocorrem após a inovações radicais, como destacado por Luecke (2003). Neste sentido, vale também lembrar que Dornelas (2001) coloca o empreendedor como um indivíduo curioso em relação às informações e procura ampliar seus conhecimentos a fim de tornar-se mais competitivo. Contudo, um dos entrevistados enfatizou que não há muito o que procurar com seus concorrentes em termos de inovações, pois considera ser muito difícil alguma outra padaria oferecer algo que ainda não tenha em seu estabelecimento. Para este entrevistado, suas inovações são referências para os concorrentes. Mesmo que se baseando no que os concorrentes estejam fazendo de novo, o desejo de inovar é marcante entre todos os entrevistados. Autores como Drucker (1987), Fillion (1999) e McCarthy (2003), apontam que uma característica específica dos empreendedores é a inovação, ou ainda o desejo de realizar coisas novas (Degen, 1989; McClelland, 1972).

Houve ainda uma pequena divergência entre os entrevistados quanto ao tipo de inovação. Foi consenso que pequenas inovações, dentro das necessidades dos clientes, são oportunas e efetivas, contudo aquelas que exigem grande investimento de capital e/ou grandes modificações estruturais são vistas com cautela por alguns e, desta maneira, não tão freqüentes. Confirma-se então, entre esses empreendedores, que inovações radicais trazem uma grande mudança e são seguidas por um período de inovações incrementais (Luecke, 2003).

As duas principais fontes de vantagem competitiva apontadas pelos entrevistados foram a obtenção de redução de custos de compras por meio de negociações com os fornecedores e a inovação. Obter e sustentar uma vantagem competitiva é o que estes empreendedores consideram fundamental para a fidelização dos clientes. A implantação e comercialização de novos produtos e serviços a partir da identificação de novas oportunidades tem sido o meio para diferenciarem-se dos demais concorrentes (Fillion, 1999). Contudo, há entre eles uma conscientização que neste segmento da economia a imitação é fácil e ocorre com rapidez, o que fragiliza a vantagem competitiva obtida com uma inovação (Castro et al., 2004). Isso obriga então as inovações

serem constantes, o que exige contínua atualização e ampliação do conhecimento dos empreendedores e transforma-se em um comportamento incorporado à própria cultura do negócio (Porter, 1990).

## **6. Considerações Finais**

Os números referentes às micro e pequenas empresas revelam uma situação que merece reflexão no que se refere à sobrevivência destas organizações. Tal preocupação torna-se ainda mais relevante à medida que, ao encerrar as atividades, o micro e pequeno negócio deixa de exercer dois papéis importantes na economia do país: gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento econômico nacional.

Diante do panorama apresentado, este artigo buscou estudar aqueles empreendimentos que têm prosperado mesmo diante de turbulências do ambiente externo. A pesquisa realizada com padarias que passaram por um processo de transformação – de um modelo tradicional para o chamado de conveniência – possibilitou compreender ações estratégicas adotadas nestas empresas e suas relações com as características de seus empreendedores.

Observou-se que as características que mais se destacaram entre estes empreendedores são a visão, o otimismo, o comprometimento com o negócio, a ambição e a propensão em lidar com riscos. O empreendedor define claramente onde quer chegar e tem habilidade para tornar sua visão uma realidade. Para isso estão dispostos a enfrentar possíveis riscos, que são minimizados pelo conhecimento que possuem e aprimoram continuamente, pela dedicação que têm com seu negócio e sua ambição em atingirem seus objetivos.

O pensamento estratégico dos empreendedores revela sua dedicação nas ações cotidianas na gestão de suas padarias. Planejam suas ações com extrema rapidez e as colocam em prática de imediato, visando atingir metas que estabeleceram para seus negócios. Trata-se de um exercício dinâmico que os possibilita ir do nível estratégico ao operacional em curto intervalo de tempo. Seus objetivos são claramente definidos e retratam o desejo em prosperar e ao mesmo tempo realizarem um trabalho com o qual se satisfaçam.

São ávidos em identificar necessidades dos clientes e ações dos concorrentes que funcionam como fonte de informação para o desenvolvimento de inovações. Já passaram por uma grande mudança, inovando a maneira de atender os clientes, diversificando os produtos e serviços oferecidos e remodelando seus negócios. Foram inovações que implicaram em grandes mudanças, mas que agora cedem espaço à inovações incrementais que não exijam alto investimento financeiro ou grandes alterações estruturais. Contudo, a continuidade das inovações é mantida diante do risco de perderem vantagens competitivas que tenham conquistado com uma inovação.

Foi possível associar as principais características dos empreendedores encontradas nas entrevistas às suas estratégias direcionadas à inovação. O processo de geração e implantação de inovações contínuas parte do próprio empreendedor e é motivado pela busca por vantagens competitivas, as quais são consideradas essenciais para conquistar e manter seus clientes. Este processo tem como principal fonte de recursos a própria capacidade do empreendedor, a partir de seu conhecimento, ambição, visão, otimismo e propensão em lidar com os riscos inerentes às inovações.

O pensamento estratégico revelou-se dinâmico e impulsionado pelo conhecimento, dedicação e desejo de inovar dos empreendedores. Há uma retroalimentação de sua ambição ao atingir suas metas e usufruir da lucratividade e, assim, motivam-se a enfrentar novos desafios.

As contribuições deste artigo, ora apresentadas, podem ser aprofundadas em estudos futuros em uma amostra maior, incluindo os sócios proprietários das padarias. Outra abordagem que se sugere é a investigação dos novos entrantes neste setor, as mini-padarias, que trabalham com custos operacionais relativamente mais baixos e têm obrigado o movimento contínuo das padarias de conveniência a fim de manter a diferenciação.

### **Referências Bibliográficas**

- AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CASTRO, Luciano T. E.; NEVES, Marcos F.; MERLO, Edgard M. *Padarias: alternativas de posicionamento frente um novo cenário*. In: SLAD 2004. Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia. Itapema: SLADE, 2004.
- CORDEIRO, Adriana T., PAIVA Jr., Fernando G. . *Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira*. In: ENANPAD 2003. Anais, Atibaia: ANPAD, 2003.
- DEGEN, Ronald J. *O empreendedor fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP*, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOSTER, Richard. *Inovação: a vantagem do atacante*. São paulo: Best Seller, 1988.
- GAMBIN, Anthony J. The Value of Innovation. *Management Accounting*. Montvale, setembro, 1998.
- HARGADON, Andrew; SUTTON, Roert I. Building an innovation factory. *Harvard Business Review*. v.78, n.3, p.157-156. Boston: Mai/Jun, 2000.
- HUSSEY, David. Creativity, Innovation and Strategy. In: HUSSEY, David (Editor) *The Innovation Challenge*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KIRZNER, Israel M. *Competição e atividade empresarial*. Rio de janeiro: Instituto Liberal, 1986.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LONGENECKER, Justin G. MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOW, Murray B. The adolescence of entrepreneurship Research: Specification of purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v.25, n.4, p17-25. Waco: Verão, 2001.
- LUECKE, Richard. *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, 2003.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 5, n. 1, maio/2006 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

- McCARTHY, B. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SME. *Irish Journal of Management*. v.24, n.1, p154-173. Cork, 2003.
- McCLELLAND, David C. *A sociedade Competitiva – Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPLE, Joseph. *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PERRY, Lee T. *Estratégia Ofensiva: Como tornar sua empresa tão competitiva quanto as japonesas e coreanas*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Criando as vantagens de amanhã*. In: GIBSON, Rowan. *Repensando o Futuro*. São Paulo: Mackron Books, 1998.
- \_\_\_\_\_. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. v. 68, n.2, p.73-93. Boston: Mar/Abr, 1990.
- REVISTA TECNOPAN. Setembro, 2004. Disponível em <<http://www.revistatecnopan.com.br>> Acesso em 03/01/2005.
- ROGERS, Evereth M. *Diffusion of innovations*. New York. Free Press, 1995.
- SALIM, Simões; NASAJON, Cláudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. *Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper, 1950.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>> Acesso em 09/12/2004.
- SINDIPAN - Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo. Disponível em <<http://www.sindipan.org.br/analise/analise.htm>>. Acesso em 30/10/2004.
- STALK, George Jr. *Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva*. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMKE, Stefan H. Managing experimentation in the design of new products. *Management Science*. v.44, n.6, p.743-762. Linthicum: Jun, 1998.
- VAN de VEM, Andrew. Central problems in the management of innovation. *Management Science*. v.32, n.5, p.590-607. Maio, 1986.
- VON HIPPEL, Eric; THOMKE, Stefan; SONNACK, Mary. Creating breakthroughs at 3M. *Health Forum Journal*. v.43, n.4, p.20-26. São Francisco: Jul/Ago: 2000.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica – Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.